

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES

PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (P.M.O.)

PAR

BERNARD CARIGNAN

B.A. Economique

ELABORATION D'UN SYSTEME D'INFORMATION

COMPTABLE DANS UNE PME A SUCCURSALES

MARS 1986



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

RESUME

Le diagnostic-intervention a eu lieu chez W. Brunet et Cie (1982) Ltée, une PME qui opère dans le domaine des pharmacies. L'entreprise gère cinq (5) succursales et offre des services à quelques franchises.

L'objectif de cette intervention était de déterminer les causes des nombreux problèmes rencontrés par l'administration. Dans une première étape, une description minutieuse de l'ensemble des activités de Brunet, a permis de constater qu'il existait un problème réel au niveau de l'administration par rapport aux autres activités de l'entreprise.

Dans une deuxième étape, l'analyse précise des activités administratives a fait ressortir les principales sources de problèmes qui engendraient une telle situation. Trois problèmes retiennent particulièrement l'attention; 1- une information déficiente alimente le système administratif, 2- un surplus d'ouvrage s'accumule en raison des activités extérieures à l'entreprise, Voyages en Liberté, et 3- le climat de travail qui peut être considéré comme passable.

Par la suite, selon les objectifs de l'entreprise, un point d'ancrage et un modèle conceptuel furent déterminés et élaborés. Le modèle conceptuel a servi de ligne directrice à l'élaboration des changements proposés.

Les principaux changements portent sur la décentralisation du traitement de l'information primaire et sur la distinction précise entre les activités administratives de Brunet et de Voyages en Liberté. La résolution de ces deux problèmes réduit beaucoup la pression sur les activités administratives de Brunet, ce qui crée une atmosphère plus propice au rétablissement d'un climat de travail favorable.

Bien entendu, à la suite de cette intervention, le chercheur a présenté ses réflexions sur la méthode et la démarche utilisées ainsi que sur les connaissances acquises au cours de la recherche.

A tous les niveaux, cette recherche-action fut très profitable. Pour l'entreprise, elle a permis aux acteurs de prendre conscience de la globalité de l'entreprise, des liens entre les activités et de nombreux problèmes inhérents. La situation problématique telle qu'identifiée et beaucoup de petits problèmes ont d'ailleurs été résolus à la grande satisfaction des dirigeants.

Pour le chercheur, ce fut un moyen fantastique de prendre de l'expérience en mettant en pratique ses talents de gestionnaire mais aussi d'augmenter ses connaissances relatives aux problèmes des PME.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement celles qui ont su m'encourager tout au long de mes études et lors de la rédaction de ce mémoire de recherche-action. Il s'agit de mon amie Johanne et de ma mère Isabelle.

Je tiens aussi à remercier, les dirigeants de W. Brunet et Cie (1982) Ltée, Michel Cadrin et Raymond Cloutier, qui m'ont permis d'utiliser leur entreprise comme laboratoire de recherche, Claude Landry pour sa coopération et tous les employés(es) qui m'ont permis de m'intégrer parfaitement comme acteur-chercheur dans l'entreprise. Enfin, mon compagnon de travail, Pierre Cadrin, avec qui j'ai eu les discussions les plus pertinentes au sujet des problématiques rencontrées dans l'entreprise.

Pour terminer, je ne saurais laisser dans l'ombre l'excellent travail de mon directeur de recherche, Jean-François Billardon qui a toujours su me garder en contact avec la réalité académique.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	I
Table des matières	II
Liste des diagrammes	V
Liste des tableaux	VI
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE	
CHAPITRE 1 - PRESENTATION DU MANDAT	2
1 - L'ENTREPRISE	2
1.1- L'historique	2
1.2- Les objectifs de l'entreprise	5
2 - LE MANDAT	7
2.1- Le contenu du mandat	7
2.2- Les intervenants	8
3 - LA METHODOLOGIE	10
CHAPITRE 2 - L'ECO-SYSTEME ET LE SUPER-SYSTEME	13
1 - L'ECO-SYSTEME	13
1.1- Les tendances du marché	13
1.2- L'offre	14
1.3- La demande	15
1.4- Les contraintes du secteur	17
1.5- Les fournisseurs	18
1.6- La concurrence	25
2 - LE SUPER-SYSTEME	31
2.1- Les principales activités	31
- Les activités de vente	31
- Les activités de marketing	36
- Les activités administratives	39
- La diversification des activités	42
2.2- Les structures administratives	44
2.3- Les ressources	49
- Les ressources humaines	49
- Les ressources financières	51
- Les ressources physiques	52
2.4- Le climat organisationnel	54
3 - LE GOULOT D'ETRANGLEMENT	55

CHAPITRE 3 - LA PROBLEMATIQUE PARTICULIERE	58
DE L'ADMINISTRATION	58
1 - LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ADMINISTRATION	58
1.1 Le contrôle des entrées de fonds.	59
- Le rapport de vente	59
- La RAMQ et les compagnies d'assurances	62
- Les comptes à recevoir	64
- Les autres méthodes de paiements indirects	64
1.2- Le paiement des fournisseurs	66
1.3- Les activités du système de paie	69
1.4- Les activités de transfert interne	71
1.5- Les activités de fin de période	73
1.6- Les activités de support	76
- La distribution du courrier	76
- La dactylographie	77
- La réception	77
1.7- Les autres activités	79
2- LES RESSOURCES	83
2.1- Les ressources humaines	83
2.2- Les ressources physiques	86
3- LE CLIMAT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL	87
3.1- Le climat de travail	87
3.2- Les conditions de travail	89
4- LE GOULOT D'ETRANGLEMENT	90
CHAPITRE 4 - LE POINT D'ANCRAGE	94
1- LA DEFINITION DU MODELE	94
2- LA VALIDATION DE LA DEFINITION	95
CHAPITRE 5 - LE MODELE CONCEPTUEL	96
1- LA DESCRIPTION DU MODELE	96
2- LA VALIDATION DU MODELE	99

CHAPITRE 6 - LA COMPARAISON ET L'IMPLANTATION DU	
MODELE CONCEPTUEL	101
1- LA COMPARAISON AVEC LA REALITE	101
2- LES RECOMMANDATIONS ET L'ADAPTATION	102
2.1- La vente et la perception des sommes dues	103
- Dépôt et rapport de vente	103
- RAMQ	105
- Cartes de crédit	108
- Comptes à recevoir	108
- Autres revenus	109
2.2- Le paiements des fournisseurs	109
2.3- Le système de paie	112
2.4- Les transferts internes	115
2.5- Les fins de période	115
2.6- Les activités de support	116
2.7- Les autres activités	117
3- LA REORGANISATION DES RESSOURCES	118
3.1 - La description de tâche	118
3.2 - Les conditions de travail	121
3.3 - L'aménagement des lieux	122
4- LES RESULTATS ET LE CONTROLE	123
4.1 - La facturation	123
4.2 - Le système de paie	124
4.3 - Les entrées de fonds	125
4.4 - La délimitation des activités	125
4.5 - Les activités de fin de période	126
4.6 - Les activités de support	126
4.7 - Le climat de travail	127
4.8 - Le contrôle	127

DEUXIEME PARTIE

Chapître 7 - REFLEXIONS METHODOLOGIQUES ET PRATIQUES	129
1- LA METHODOLOGIE FACE A LA PROBLEMATIQUE	
DE BRUNET	129
1.1 - Le diagnostic	129
1.2 - La généralisation	131
1.3 - L'implication du personnel	132
2- L'UTILISATION DE LA METHODE DANS LES PME	133
3- EXPERIENCE DU CHERCHEUR	134

CONCLUSION	136
REFERENCES	138
BIBLIOGRAPHIE	140
ANNEXE 1 - Flux d'activités détaillées	142
ANNEXE 2 - Liste des personnes rencontrées	152
ANNEXE 3 - L'organigramme fonctionnel	153
ANNEXE 4 - Description de tâches et emploi du temps	154
ANNEXE 5 - Description sommaire des tâches du contrôleur telle que suggérée par les vérificateurs	158

LISTE DES DIAGRAMMES

DIAGRAMME 1	- LES ACTIVITES DE VENTE	32
DIAGRAMME 2	- LES ACTIVITES DE MARKETING	37
DIAGRAMME 3	- LES ACTIVITES ADMINISTRATIVES	40
DIAGRAMME 4	- LES AUTRES ACTIVITES	43
DIAGRAMME 5	- L'ORGANIGRAMME	48
DIAGRAMME 6	- LE SUPER-SYSTEME DE BRUNET ET SON ECO-SYSTEME	57
DIAGRAMME 7	- LE CONTROLE DES ENTREES DE FONDS	61
DIAGRAMME 8	- LE PAIEMENT DES FOURNISSEURS	67
DIAGRAMME 9	- LES ACTIVITES DU SYSTEME DE PAIE	70
DIAGRAMME 10	- LES ACTIVITES DE TRANSFERT INTERNE	72
DIAGRAMME 11	- LES ACTIVITES DE FIN DE PERIODE	74
DIAGRAMME 12	- LES ACTIVITES DE SUPPORT	78
DIAGRAMME 13	- LES AUTRES ACTIVITES	82
DIAGRAMME 14	- LE SYSTEME D'ACTIVITES ADMINISTRATIVES: LE MODELE CONCEPTUEL	98

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	- POURCENTAGE DU TEMPS DISPONIBLE CONSACRE AUX ACTIVITES DE VEL TEL QU'EVALUE PAR LES EMPLOYES(ES) DE BRUNET	81
TABLEAU 2	- MODELE DE CONTROLE DES RECLAMATIONS POUR LA RAMQ	107
TABLEAU 3	- COMPARAISON DES COUTS POUR LE SYSTEME DE PAIE DE BRUNET	114
TABLEAU 4	- DESCRIPTION SOMMAIRE DES RESPONSABILITES	120

INTRODUCTION

Le mémoire de recherche-action est l'occasion par excellence pour mettre en application les connaissances acquises lors de la scolarité de la maîtrise en gestion des P.M.O.. C'est aussi, et surtout, un excellent moyen d'approfondir et d'élargir les connaissances de l'étudiant en matière de gestion de P.M.O..

Ce mémoire de recherche-action est un diagnostic-intervention de W. Brunet et Cie (1982) Ltée. Cette entreprise de la région de Québec opère dans le domaine des pharmacies sous la marque de commerce "BRUNET".

Le diagnostic-intervention sera inspiré de la méthodologie de P.B. Checkland pour le diagnostic des systèmes non-structurés. Ainsi, la première partie présente le diagnostic, le modèle conceptuel, c'est-à-dire la solution préconisée pour la résolution du problème, et l'application de ce modèle dans l'entreprise. La deuxième partie s'attardera aux réflexions du chercheur sur la méthodologie et son utilisation dans le contexte des P.M.O.. Les nouvelles connaissances acquises seront mises en évidence dans cette partie.

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1

PRESENTATION DU MANDAT

1. L'ENTREPRISE

W. Brunet et Cie (1982) Ltée est une firme dont la principale activité est la vente au détail de produits pharmaceutiques. Plus précisément, Brunet opère cinq pharmacies d'envergure moyenne, qui ont entre 3000 et 6000 pieds carrés de plancher. Elle offre aussi divers services à deux (2) pharmacies franchisées.

1.1 L'historique

En octobre 1982, Michel Cadrin et quatre (4) autres actionnaires achètent W. Brunet et Cie Ltée, une compagnie fondée en 1855 par W. Brunet et qui comptait alors cinq pharmacies dans la région de Québec. A cette époque, W. Brunet et Cie Ltée était en sérieuses difficultés financières. La nouvelle compagnie, W. Brunet et Cie (1982) Ltée, voit donc à rationaliser les dépenses pour remettre l'entreprise sur la voie de la prospérité. Après un an d'opération sous la nouvelle administration, une expansion s'amorce.

A l'automne 1983, l'expansion se concrétise par la création d'une franchise dans un quartier de Québec. L'ouverture de cette franchise est un succès et l'expansion se continue par l'acquisition de quatre (4) pharmacies du groupe Pharmaprix. Ces quatre pharmacies feront partie d'une entité économique indépendante qui portera la raison sociale de Super-Centre Brunet Ltée, une filiale de W.Brunet et Cie (1982) Ltée mais qui sera dirigée par les mêmes gestionnaires et de la même façon que les autres pharmacies Brunet. A la fin de 1983, la bannière Brunet comprend dix (10) pharmacies dont une (1) franchise.

Beaucoup de problèmes ont surgi suite à cette croissance rapide. L'entreprise était aux prises avec un amalgame de modes d'opérations, d'habitudes du personnel et de politiques opérationnelles, formelles et informelles, qui rendait la gestion de l'entreprise d'autant plus difficile.

De même, bien des problèmes émergeaient directement des pharmacies du groupe Super-Centre. Notons entre autres, que ces commerces avaient de grandes superficies de plancher (8,000 à 10,000 pieds carrés), donc, de lourds inventaires à supporter et des situations géographiques plus ou moins adéquates. Deux pharmacies étaient situées dans des centres commerciaux peu achalandés et deux autres étaient situées à l'extérieur de Québec ce qui rendait la supervision et l'assistance technique plus difficile.

Ainsi, la stratégie de rationalisation des dépenses employée pour redresser W. Brunet s'avérait insuffisante pour rentabiliser Super-Centre. A la fin de l'année financière 1983-84, des résultats bien inférieurs à ceux anticipés amènent les dirigeants à faire des réajustements au sein du personnel cadre. Le directeur général est remercié de ses services, le directeur des opérations est transféré chez un grossiste avec lequel Brunet a négocié des ententes et enfin, le comptable cède sous la pression, un cas type de "burn out" selon son docteur.

Beaucoup d'actions ont été prises pour augmenter la rentabilité de l'entreprise mais peu d'entre elles touchaient vraiment aux problèmes. Les coupures budgétaires ont entraîné des coupures de personnel dans les pharmacies, ce qui a affecté directement le service à la clientèle. Durant cette période, les dirigeants insistaient beaucoup sur la rationalisation des inventaires sans apporter de solutions pratiques à ceux qui se chargeaient des achats.

En raison des difficultés financières de Super-Centre, la survie de W. Brunet était mise en doute. Le leadership du président fut sérieusement remis en question par les autres actionnaires. Il est à noter que le président était, par ailleurs, aux prises avec d'autres problèmes financiers dans d'autres secteurs d'activités dont la restauration. On lui reprochait, entre autres, de s'occuper beaucoup plus de ses activités personnelles que de celles de la compagnie.

A l'automne 1984, devant la situation précaire de Brunet, la banque reprend possession des pharmacies faisant partie du groupe Super-Centre. Le bilan de cette aventure fut une perte de \$800,000 pour les pharmacies Brunet.

Après cette période mouvementée, l'optimisme règne pour le futur. Pour les dirigeants ce fut un faux pas et l'entreprise devrait retrouver sa prospérité très rapidement.

En juin 1985, à la fin de l'année financière, malgré tous les budgets prometteurs, les résultats ne sont pas ceux anticipés. Les résultats sont positifs mais bien inférieurs à ceux escomptés. Les problèmes administratifs des années précédentes n'ont donc pas été résolus. L'un de ces problèmes est l'écart qui existe entre les inventaires aux livres et les inventaires réels qui entraîne des pertes importantes chaque année.

1.2 Les objectifs de l'entreprise

Présentement, l'objectif à court terme de W. Brunet et Cie (1982) Ltée est de maintenir des prix compétitifs tout en offrant un service de qualité supérieure à la clientèle, de façon à augmenter le chiffre d'affaire de chacun des points de vente. Le concept, auquel les dirigeants aspirent, est un ensemble de pharmacies dont la superficie moyenne de plancher se situe autour de 4000 pieds carrés. C'est un type de pharmacie qui vise une clientèle locale.

L'objectif à moyen terme est de mettre sur pied un système de franchises et/ou de succursales afin d'étendre son réseau de distribution. Ce réseau de distribution, plus important que celui qui existe présentement, permettrait à Brunet de bénéficier d'un meilleur pouvoir d'achat auprès des principaux fournisseurs et de justifier une association sur le plan financier avec un grossiste pour desservir les pharmacies Brunet.

Pour atteindre ces objectifs à moyen et long terme, les dirigeants sont conscients qu'il faut d'abord consolider les activités de l'entreprise avant d'entreprendre de nouveaux développements.

2. LE MANDAT

2.1 Le contenu du mandat

Pour les dirigeants, une des principales activités à consolider est le système administratif qui contrôle les profits et les pertes de l'entreprise. En effet, certains signes laissent croire que la comptabilité n'est pas aussi efficiente qu'elle pourrait être, son efficacité est aussi mise en doute en raison de certains résultats erronés qui ont été produits par ce département.

Les dirigeants s'inquiètent des retards perpétuels dans l'ouvrage administratif. Selon le dirigeant du système administratif, le problème repose sur le fait qu'il y a trop de travail à l'intérieur de ce système et qu'il y a peu de collaboration de la part des employés(es) de l'administration.

Cette étude a donc pour but d'éclaircir les causes de certains retards et des écarts avec la réalité. Mais, elle a aussi pour but de permettre aux dirigeants de mieux connaître le fonctionnement et les besoins de leur gestion administrative.

Le mandat consiste à analyser et faire l'image riche de l'administration et à faire les recommandations qui s'imposent. Plus particulièrement, les dirigeants veulent:

- 1- Evaluer les entrées et sorties de travail;
- 2- Vérifier s'il peut y avoir des dédoublements de tâches versus les pharmacies et/ou entre le personnel du bureau;
- 3- Evaluer les tâches et faire une estimation économique;
- 4- Evaluer l'information qui sort et le rythme;
- 5- Evaluer l'information désirée par la direction et les pharmacies;
- 6- Analyser la pertinence de l'embauche d'une secrétaire.

2.2 Les intervenants

Implicitement, ce mandat signifie aussi qu'il faut évaluer les compétences du contrôleur, ce dernier étant le principal responsable des activités administratives. C'est aussi lui qui verra à l'application des recommandations de ce rapport.

Etant donné les nombreuses activités sous la responsabilité du contrôleur, il est souvent difficile pour lui d'analyser et de résoudre les problèmes de son système. Il se servira de l'étude pour mieux comprendre la problématique des activités dont il a la responsabilité. Nous pouvons donc le

considérer comme étant l'intervenant-clef dans le sens où c'est dans les activités qu'il dirige que les propriétaires ressentent un malaise.

Les propriétaires du système sont Michel Cadrin, président, et Raymond Cloutier, directeur général, ce sont eux qui ont émis le mandat et qui décideront des changements prioritaires à apporter à l'administration. Les principaux acteurs sont les cadres, les employés (es) de bureau, les directeurs et gérants des pharmacies. Les acteurs sont les personnes qui verront à l'opérationnalisation des systèmes établis. Les chercheurs sont deux conseillers en gestion des PMO qui sont engagés sur une base contractuelle pour résoudre les problèmes courants de l'entreprise mais dont le mandat s'élargit pour la circonstance.

Ainsi les deux chercheurs ont deux mandats bien distincts. L'un doit voir à la consolidation des activités de l'entreprise tandis que l'autre doit voir à la planification future des activités considérant que l'entreprise est sur la dernière phase de sa consolidation.

Le premier chercheur s'attardera donc plus précisément à la problématique de l'administration.

3. LA METHODOLOGIE

La méthodologie employée est une application de la méthodologie de P.B. Checkland pour l'analyse des systèmes souples. Il s'agit d'une approche systémique au diagnostic organisationnel sous forme de recherche-action.

Les chercheurs sont en contact constant avec tous les acteurs du système de façon à bien identifier les problèmes et à conceptualiser des solutions possibles qui seront en accord avec les aspirations de l'entreprise et de ses principaux intervenants.

A la suite de l'analyse situant l'entreprise dans son contexte, les processus des activités permettront de déterminer les relations existantes entre les sous-systèmes, et de cerner les situations problématiques émergentes, existantes, ou tout simplement résolues. Par la suite, l'analyse des ressources, des structures et du climat de travail permettra de saisir les limites et les possibilités des sous-systèmes.

La première étape décrit l'environnement, l'éco-système, et l'entreprise dans son ensemble, le super-système. Cette étape permettra de localiser les sous-systèmes où on rencontre les situations problématiques les plus critiques.

La deuxième étape analysera plus précisément le sous-système qui aura été retenu comme étant le plus problématique. Le cheminement d'analyse sera semblable à celui de la première étape.

La troisième étape est la phase de conceptualisation. En tenant compte des limites décrites dans les deux premières étapes, un modèle de fonctionnement sera élaboré comme système de référence.

Lors de la quatrième étape, le système de référence sera adapté et instauré à l'intérieur des activités de l'entreprise.

Concrètement, la méthode employée est très simple. Les personnes impliquées de près ou de loin dans l'administration ont été rencontrées pour qu'elles définissent leurs activités et les séquences de celle-ci, leurs besoins ainsi que les problèmes qu'elles rencontrent. Ainsi, à partir des commentaires recueillis auprès de chacun, les divers flux d'activités ont été élaborés (voir l'annexe 1). Ceci a permis de faire plus facilement le lien entre le travail exécuté présentement et ce qui devrait se faire dans les conditions présentes.

Les rencontres qui ont servi à la rédaction de ce rapport ont suscité des discussions de base sur des points plus ou moins importants selon le cas. Ceci a entraîné une prise de conscience générale sur les problèmes existants dans cette entreprise. Cette prise de conscience est déjà un gros point dans le processus d'amélioration et de consolidation de W. Brunet et Cie (1982) Ltée.

La liste des gens rencontrés est présentée à l'annexe 2.

CHAPITRE 2

L'ECO-SYSTEME ET LE SUPER-SYSTEME

L'administration de Brunet évolue à l'intérieur d'un système plus complexe, le super-système. Le super-système est l'entreprise dans son tout et, lui aussi, évolue dans un environnement, l'éco-système. Ainsi l'analyse de l'environnement interne et externe de Brunet permet d'obtenir une idée juste de la situation de l'entreprise. Il sera alors plus facile de cerner les problèmes et d'apporter des solutions qui tiendront compte du contexte dans lequel les systèmes évoluent.

1. L'ECO-SYSTEME

L'éco-système est l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. L'entreprise n'a pas le contrôle de l'éco-système. Elle doit donc s'adapter à ce dernier puisqu'il influence les activités de l'entreprise.

1.1 Les tendances du marché

La croissance du secteur pharmaceutique a été très prononcée au cours des années 1961 à 1977, le secteur ayant connu une croissance de 5.5 % annuellement en termes réels durant cette période (1). Le secteur pharmaceutique a connu une croissance plus forte au cours de cette période que la croissance totale du commerce au détail et ce, plus particulièrement au Québec.

Le comité d'étude sur le fonctionnement du commerce au Québec (CEFECQ) attribue cette performance du Québec à la croissance rapide du succursalisme au Québec (2). Ainsi les pharmacies à succursales et les franchises de type corporatif ont imposé une orientation fortement commerciale et ce, surtout dans les grands centres urbains. De 1970 à 1976 la part de marché des chaînes est passée de 4.4 % à 40.0% . Ceci a fortement encouragé les indépendants à se regrouper. Grâce à ces regroupements, les pharmacies indépendantes ont fortement amélioré les aspects commerciaux de la pratique pharmaceutique.

1.2 L'offre

En améliorant les aspects commerciaux, les pharmacies sont allées chercher une partie du marché des supermarchés et des grands magasins. Les supermarchés ont une bonne part du marché des articles de toilette et des articles d'usage domestique tandis que les grands magasins sont très bien installés dans le domaine des produits cosmétiques. Ces derniers demeurent toutefois de sérieux concurrents dans le domaine des articles de toilette.

Le marché de la pharmacie a beaucoup évolué, surtout au niveau de la gamme des produits offerts en pharmacie. En 1968, quatre-vingt-six pour cent (86 %) des produits vendus en pharmacie étaient des produits pharmaceutiques (3), en 1974 cette proportion était de soixante-six pour cent (66 %) (4) et en 1986,

cette proportion sera inférieure à soixante pour cent (60 %) selon les estimations de Cogem (5).

1.3 La demande

La seule croissance de la population qui a été d'environ 1.1% durant la période de 1961 à 1976, ne suffit pas à expliquer la forte croissance du secteur. Il s'est produit une meilleure adaptation des pharmacies au marché, c'est un fait, mais il y a eu aussi une évolution de la demande.

Parmi les faits qui expliquent cette croissance de la demande, on remarque, entre autres, la hausse des revenus qui a aidé à la croissance de la demande même si les produits pharmaceutiques ont une croissance marginale inférieure à la croissance marginale des revenus. Ce sont des produits inélastiques par rapport aux revenus. C'est-à-dire que la demande de produits pharmaceutiques augmente dans une proportion plus faible que l'augmentation des revenus (6). Ceci signifie que la proportion du revenu affecté aux produits pharmaceutiques diminue avec un revenu plus élevé.

La gratuité des services médicaux au Québec a fait augmenter indirectement la demande dans les pharmacies en soulageant les consommateurs des dépenses médicales et hospitalières. La gratuité des médicaments pour les gens de 65 ans et plus, et ceux recevant des prestations du Bien-être Social a aussi contribué à une croissance considérable de la demande.

Les québécois sont les consommateurs les plus assurés au monde et par le fait même, de nombreux programmes d'assurances collectives paient pour les médicaments.

L'accroissement du nombre de femmes au travail a sûrement eu un effet puisque cela permet au principal groupe de consommateurs de produits pharmaceutiques que sont les femmes de disposer d'un revenu disponible plus élevé.

La croissance de l'âge moyen de la population a aussi aidé. De même, la dérèglementation de la loi sur les brevets a sûrement affecté la demande en offrant aux consommateurs des produits génériques beaucoup moins coûteux que les médicaments brevetés, mais tout aussi efficaces.

Par contre, la mentalité de la population a changé. On ne veut plus seulement guérir mais on cherche à prévenir et à améliorer sa santé. Les pharmacies offrent donc de plus en plus de produits naturels et de vitamines. A noter que les consommateurs sont mieux informés sur leurs achats, donc beaucoup plus consciencieux.

Les campagnes anti-médicaments, plus populaires depuis les dernières années, viennent aussi atténuer légèrement la demande. Mais ces campagnes visent surtout à éviter les abus, ce que les pharmaciens tentent d'ailleurs de faire. Elles n'affectent donc pas vraiment la demande.

Les taxes sur les médicaments majorées par le budget Wilson (7) et mises en vigueur le 1er juillet 1985 viennent modifier l'équilibre du marché. En raison de l'inélasticité de la demande des produits pharmaceutiques, la demande ne devrait pas être affectée sérieusement, la majorité des produits pharmaceutiques étant des nécessités pour la population.

Pour les achats de laboratoire, des études notent que quatre-vingt-cinq pour cent (85%) des consommateurs sont fidèles à leur pharmacien pour l'achat de produits sur prescription et que la majorité d'entre eux ne regarde pas les prix de la concurrence sur ces produits (8).

A l'opposé, les consommateurs sont sensibles aux spéciaux offerts sur les produits de beauté. En effet, soixante-trois pour cent (63%) de la population avouent profiter de ces rabais lors de leurs achats (9).

1.4 Les contraintes du secteur

La pharmacie est un secteur d'activités commerciales très particulier. En effet, elle associe la pratique professionnelle, le pharmacien ayant la responsabilité médicale envers les clients, à la pratique commerciale.

L'Ordre des Pharmaciens du Québec régit l'aspect professionnel de la pharmacie (10). Ceci affecte grandement l'offre de produits en règlementant les méthodes de ventes des

produits pharmaceutiques et en dénonçant ceux qui axent leur profession sur le commerce. Ainsi, la distribution des médicaments de prescription est régie par la Loi sur la Pharmacie du Gouvernement du Québec (11), ce qui établit des barrières à l'entrée pour ceux qui ne font pas partie de l'Ordre des Pharmaciens.

1.5 Les fournisseurs

Le rôle des fournisseurs est très important dans le commerce au détail. Ils permettent aux pharmacies de s'approvisionner en marchandises et ce, à différents coûts selon les services offerts et selon le volume d'achat.

Les fournisseurs sont différents de par leur fonction et leurs procédures de vente. C'est pourquoi il est important de les distinguer en deux (2) catégories, les manufacturiers et les grossistes.

Les grossistes

Dans la province de Québec, les principaux grossistes en produits pharmaceutiques sont au nombre de trois (3). Il y a Universelles à Montréal, Painchaud à Montréal, propriété de Provigo, et Macman à Sherbrooke. Bien entendu, il y a aussi des grossistes privés qui distribuent seulement pour des chaînes spécifiques. C'est le cas de Services Farmico qui distribue pour les pharmacies Jean Coutu, et de J.B. Cadrin qui distribue

exclusivement pour Brunet.

Pour les besoins de l'étude, nous nous attarderons aux principaux grossistes qui influencent les activités des pharmacies Brunet soit Les Pharmacies Universelles, en raison de leur importance sur le marché québécois, J.B. Cadrin qui est le grossiste des pharmacies Brunet, et Services Farmico qui procure des avantages certains aux principaux concurrents de Brunet.

Les Pharmacies Universelles

Les Pharmacies Universelles ont été fondées en avril 1930. En 1983-84, cette compagnie était au 41^{ème} rang des grandes entreprises québécoises (12).

C'est le plus gros regroupement de distributeurs-grossistes en pharmacie au Québec. A titre de grossiste, cette compagnie approvisionne soixante-quinze pour cent (75%) du marché québécois (13). Les différentes bannières offertes par ce grossiste qui est implanté à la grandeur du Québec, sont administrées par des divisions distinctes. Les principales bannières sont, Uniprix administrée par Sorex à Québec, Familiprix administrée par Fraserville à Rivière-du-Loup et Santé-Service, Clinique Santé et Obonsoins qui sont administrées par Universelles.

Au total, les Pharmacies Universelles regroupent près de 1200 pharmaciens-membres-actionnaires ce qui n'est pas sans occasionner quelques problèmes (14). En effet, il émerge souvent des conflits d'intérêts entre les membres d'une même bannière et même entre les buts de certaines divisions et ceux du plus important grossiste au Québec.

Fraserville est la division la plus importante pour Brunet. Elle approvisionne les pharmacies en produits de laboratoire et en produits à faible volume de vente. Fraserville est le grossiste qui est privilégié en raison des ententes très avantageuses que Brunet a négociées. Fraserville était le principal fournisseur de Brunet avant que les ententes soient prises avec J.B. Cadrin.

J.B. Cadrin

Les pharmacies Brunet s'approvisionnent en grande partie chez J.B. Cadrin. Ce grossiste travaillait, il y a quelques années, dans le domaine de l'alimentation. Suite à des ententes avec les Pharmacies Brunet, ce grossiste a développé un département de produits pharmaceutiques.

Dans le domaine de la pharmacie, il distribue, pour le moment, exclusivement pour les pharmacies Brunet. Ce grossiste ne garde pas tous les produits qu'on retrouve en pharmacie. Il garde en inventaire surtout les produits parapharmaceutiques, articles de toilette, papiers, confiseries et certains

médicaments qui ont un taux de rotation assez élevé. J.B. Cadrin ne garde aucun produit de laboratoire, c'est-à-dire aucun médicament qui nécessite une prescription lors de l'achat par le consommateur.

Pour Brunet, l'avantage de faire affaire avec ce grossiste réside dans les prix. Ce grossiste prend normalement une marge bénéficiaire de 2% à 3% inférieure à celle des plus proches concurrents. Toutefois, en termes réels, la différence de prix n'est pas aussi élevée en raison du pouvoir d'achat limité de J.B. Cadrin comparativement aux autres grossistes dans ce domaine.

Notons de plus que cette entreprise est détenue par la famille Cadrin dont le principal actionnaire de Brunet est issu.

Pour l'instant, les services offerts par J.B. Cadrin ne sont pas aussi compétitifs que ceux offerts par les autres grossistes. Cependant, à moyen terme cette union peut être très profitable pour les deux (2) parties en raison des structures de marché qui tendent de plus en plus à s'intégrer verticalement.

Services Farmico

Les Pharm-escomptes Jean Coutu sont détenues par Services Farmico qui est la propriété à cent pour cent (100%) de M. Jean Coutu (15). Services Farmico est le grossiste exclusif pour les pharmacies Jean Coutu. Le succès de ces pharmacies est

principalement dû au fait qu'elles sont associées avec un grossiste en produits pharmaceutiques. Ceci donne un pouvoir d'achat énorme auprès des compagnies fabricantes. De plus, Services Farmico profite beaucoup de la publicité en coopération avec les fabricants. Les prix aux consommateurs sont bas et la publicité est axée sur ce fait. Ce sont des pharmacies à escomptes.

En 1985, Services Farmico a l'intention de devenir une entreprise publique en émettant des actions éligibles au REA du Québec. Ce financement servira en particulier à lancer une offensive majeure à l'extérieur du Québec. L'entreprise est partie de zéro en 1969. En 1980 les ventes de la firme totalisaient 131 millions de dollars (16). En 1983-84, les ventes sont passées à 302 millions de dollars ce qui démontre la forte croissance de cette entreprise et son dynamisme.

Les grossistes spécialisés

Les grossistes spécialisés sont des grossistes qui offrent une gamme limitée de produits habituellement de même nature. Ces fournisseurs se distinguent par le service qu'ils offrent aux pharmacies, particulièrement en voyant à l'entretien et l'approvisionnement des sections qui leurs sont réservées.

Les fabricants

Les pharmacies s'approvisionnent directement auprès de certaines compagnies manufacturières ou distributrices lorsque le volume de vente des produits de ces compagnies est considérable. Les conditions de paiement sont habituellement très avantageuses et elles offrent en plus des escomptes supplémentaires à l'achat. La tâche de l'acheteur est alors de bien évaluer les quantités qu'il est possible de vendre dans le laps de temps qui est accordé pour payer. Des achats trop imposants viennent annuler les escomptes accordés en raison des frais occasionnés pour supporter des inventaires élevés. Lorsque le volume d'achat est suffisamment élevé, cette méthode permet d'éviter la marge bénéficiaire que les grossistes prennent.

Parmi les fournisseurs, il faut tenir compte des compagnies qui ne vendent pas directement aux pharmacies mais dont le représentant visite les pharmacies pour offrir leurs spéciaux et prendre les commandes. Ces compagnies passent habituellement par l'intermédiaire d'un grossiste ou d'un courtier pour faire livrer la marchandise. Elles sont en contact direct avec les pharmacies. Beaucoup de ces compagnies s'occupent de la disposition de leurs produits sur les étalages. Elles verront, par l'intermédiaire de leurs représentants, à négocier des ententes publicitaires dans les journaux ou tout simplement à organiser des promotions spéciales à l'intérieur des pharmacies.

Ces compagnies sont souvent des multinationales ou du moins des compagnies de très grande importance. Parmi celles-ci on peut en mentionner quelques-unes dont Procter & Gamble qui était la plus importante compagnie à annoncer dans les médias électroniques et les imprimés d'intérêt général en 1972 (17). Elle n'a pas cédé sa place depuis, demeurant dans les principales compagnies à investir en publicité. Il y a aussi des compagnies comme Hoffman-LaRoche qui est reconnue à travers le monde pour ses nombreux produits pharmaceutiques. Pour les compagnies de produits pharmaceutiques, on parle alors de "l'empire pharmaceutique", et ce, probablement en raison de l'immense pouvoir qu'elles ont sur tous les niveaux du marché.

Ces compagnies apportent un support certain aux pharmacies par leur savoir-faire et leur publicité, mais elles ont aussi à leur service d'excellents vendeurs qui sont souvent beaucoup plus d'affaires que les acheteurs avec lesquels ils ont à négocier.

1.6 La concurrence

Dans 85.4% des cas les gens préfèrent effectuer leurs achats dans une pharmacie qui est dans un rayon de deux (2) milles de leur lieu de résidence ou de leur lieu de travail (18). Les concurrents sont donc les pharmacies qui sont localisées dans un rayon de deux (2) milles de l'une des pharmacies Brunet. Par contre, les super-pharmacies ont un rayon d'action beaucoup plus grand, il faut donc en tenir compte.

En effet, les principaux concurrents du secteur sont des pharmacies de très grandes superficies qui vendent principalement à bas prix. Le mix de ces pharmacies est beaucoup plus étendu et parvient à satisfaire une demande connexe. En élargissant ses champs d'action, la pharmacie peut offrir des gammes de produits plus complètes. Toutefois, ce genre de pharmacies offre un service minimum à la clientèle.

Malgré la forte croissance du secteur pharmaceutique au cours des années, il ne faut pas négliger la part de la demande qui est satisfaite par les grands magasins et les supermarchés. Les grands magasins concentrent leurs efforts surtout sur les cosmétiques et on note un retour prononcé de l'offre de produits d'hygiène et de beauté.

Pharm-escomptes Jean Coutu

Pharm-escompte Jean Coutu est la plus grosse chaîne de pharmacies au Québec avec 77 pharmacies réparties à la grandeur de la province (19). La majorité d'entre elles sont des franchises. Dans la seule région de Québec, il y en a huit (8) qui sont toutes la propriété d'un même individu.

Ce sont des pharmacies à grande superficie, de 10,000 à 15,000 pieds carrés de plancher, qui offrent beaucoup de produits de variété. Les inventaires sont proportionnels à la surface de plancher, ils varient entre 500,000\$ et 1 million de dollars de marchandises ce qui permet des ventes annuelles moyennes de 4.5 millions pour une pharmacie. Les prix aux consommateurs sont bas et la publicité est axée sur ce fait, ce sont des pharmacies à escomptes.

La majorité des pharmacies Jean Coutu sont situées dans des locaux qui appartiennent aux pharmaciens, donc à l'extérieur des centres d'achat. Ce sont généralement des locaux qui ne sont pas très dispendieux à opérer.

Pharmaprix

Pharmaprix est un groupe de pharmacies qui opère à la grandeur du Québec et du Canada. Propriété de IMASCO, cette chaîne à franchises n'est pas vraiment une grosse concurrente. Dans la région de Québec, un seul Pharmaprix est vraiment

important et c'est celui de Lauzon. Le succès de chacune des pharmacies Pharmaprix dépend beaucoup plus de l'initiative et des compétences administratives de chacun des propriétaires. Le groupe Pharmaprix est très bien organisé au niveau administratif mais n'apporte pas de support réel à la vente pour chacun des franchisés. Il y a quarante-cinq (45) franchises au Québec (20) et ce sont pour la plupart des pharmacies à grandes superficies qui conservent cependant un certain concept de pharmacien-professionnel. Dans ce genre de pharmacies les inventaires sont assez difficiles à supporter en raison d'un taux de roulement de la marchandise qui est plus faible que dans une pharmacie à escompte.

Le Géant de la Pharmacie

Le Géant de la Pharmacie était un nouveau concept de pharmacie comparable à Super-Carnaval dans le domaine de l'alimentation: de très grandes pharmacies, de 10,000 à 15,000 pieds carrés de plancher, beaucoup d'inventaire et des prix très bas. Malheureusement, ce groupe, détenu par les mêmes propriétaires que Super-Carnaval, a dû fermer en raison de difficultés financières. Ils ont fermé les portes après un an d'opération. Le taux de profits bruts dans cette chaîne était estimé à près de vingt pour cent (20%).

Les regroupements

Il se développe aussi de nombreux regroupements qui sont formés, à la base, par les grossistes. Les petites pharmacies indépendantes ont avantage à être membre d'un regroupement et à s'associer sous une même bannière puisqu'elles peuvent ainsi s'approvisionner à meilleur coût en raison du pouvoir d'achat.

Les différentes bannières offrent à leurs membres des services adaptés à leurs besoins qui varient selon leur situation géographique ou leur superficie de plancher. Ainsi, plusieurs grossistes offrent des systèmes de commandes informatisées permettant aux pharmaciens d'économiser du temps tout en ayant un meilleur contrôle sur les inventaires.

Parmi les autres services offerts, outre un pouvoir d'achat accru, il y a des promotions hebdomadaires ou bi-hebdomadaires qui sont publicisées dans les journaux et dans les principaux médias. Il s'agit de promotions où un certain nombre de produits populaires sont mis en évidence par des prix très concurrentiels. La marge bénéficiaire de ces promotions est presque nulle mais les promotions servent à attirer de la clientèle à l'intérieur de la pharmacie. Presque toutes les bannières et même certains indépendants font de telles promotions.

Les Pharmacies Universelles possèdent la majorité des bannières. Malheureusement, les Pharmacies Universelles sont très puissantes au niveau des achats et de l'approvisionnement mais faibles pour la mise en marché. Leurs activités manquent d'agressivité auprès des consommateurs. Ainsi, les détaillants ne connaissent que très rarement une croissance profitable avec une telle formule.

Les indépendants

Les pharmacies indépendantes ont en général de petites superficies de plancher, soit 1,500 à 1,800 pieds carrés. La plupart sont de petites pharmacies de quartier qui se spécialisent dans les produits médicamenteux. Les pharmaciens qui sont à l'extérieur des centres urbains sont souvent des indépendants. La concurrence étant faible dans les petites villes et villages fait qu'ils ont moins besoin de se regrouper.

Il y a toutefois quatre (4) grosses pharmacies indépendantes dans la région de Québec. Il s'agit de Camille Tétu à Place Laurier, de Légaré à Loretteville, de Racine à Beauport et de Lippens. Ces quatre pharmacies sont dirigées de mains fermes par des pharmaciens qui connaissent bien leur clientèle et leur métier de pharmacien-commerçant. Même en étant indépendant, ils réussissent à concurrencer les plus grosses chaînes.

Les pharmacies Lippens sont très bien connues dans la région de Québec en raison de leur publicité antérieure. Les trois pharmacies Lippens offrent des heures d'ouverture prolongées ainsi qu'une image de marque qui est reliée au service professionnel. Elles ont toutefois des prix de vente plus élevés. Il y a quelques années, ces pharmacies étaient très prospères mais l'expansion en fut une de prestige, de très grands locaux, luxueux et fort dispendieux furent choisis ce qui a nuit à la rentabilité de cette entreprise.

Il y a aussi des petites pharmacies indépendantes qu'on retrouve dans les aéroports et les centres d'affaires. Ce genre de pharmacie offre les services de base pour la clientèle qui est aux prises avec un besoin urgent ou de dernière minute. Ce concept de pharmacie n'est pas encore très bien développé dans la région de Québec en raison probablement des petites infrastructures de la ville.

2. LE SUPER-SYSTEME

Après avoir identifié le contexte dans lequel l'entreprise évolue, il est possible d'analyser les systèmes d'activités internes, les organes de l'entreprise, et l'environnement global de l'entreprise. Il sera plus facile d'identifier les principaux problèmes de l'entreprise après cette analyse.

2.1 Les principales activités

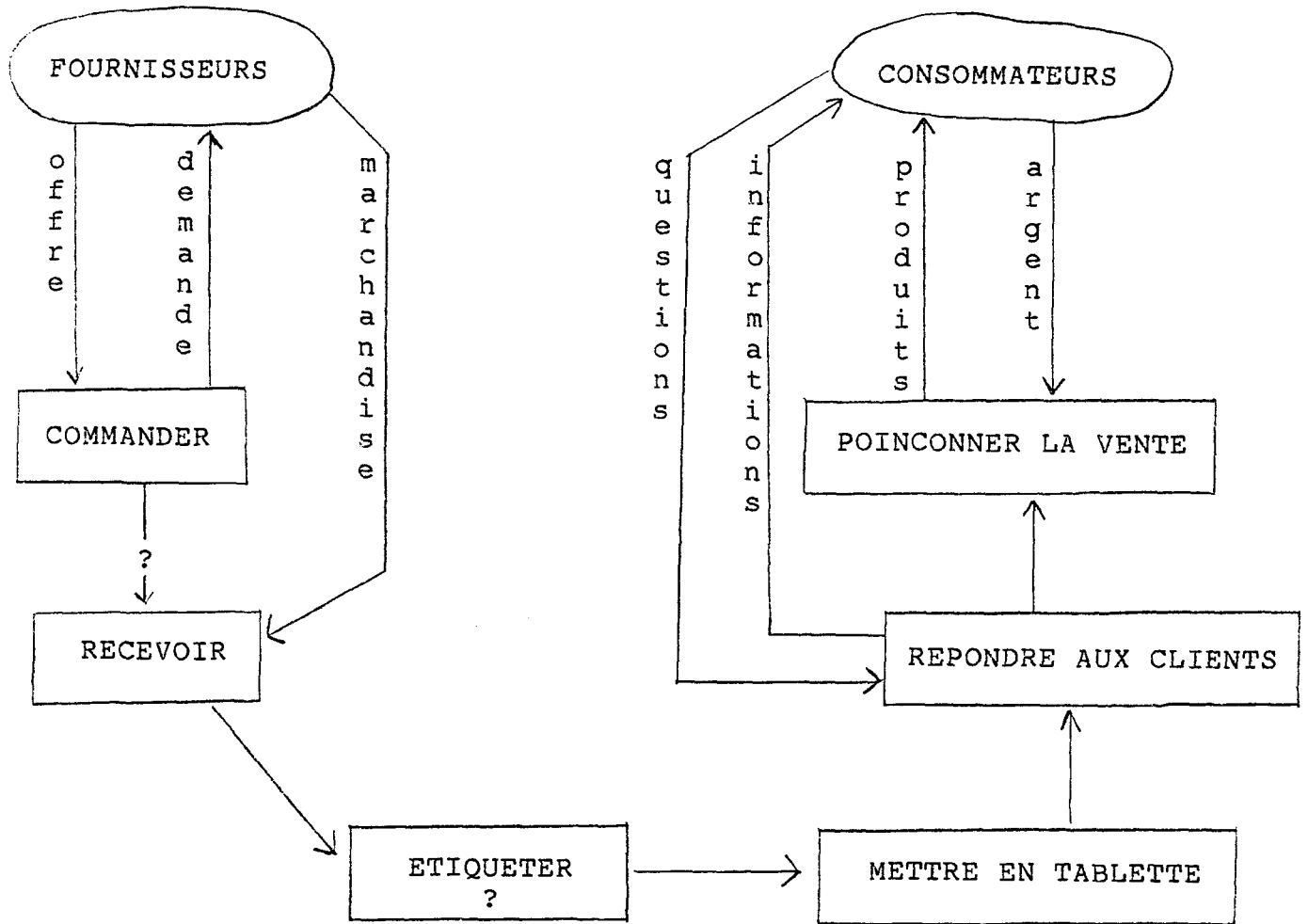
Les activités de vente

L'activité numéro un en est une de commerce qui consiste à acheter des produits ou des services et à les revendre par la suite aux consommateurs. C'est l'activité qui produit les bénéfices. Il faut donc développer des avantages à l'achat, en négociant avec les fournisseurs, et stimuler la vente par la présentation du produit aux consommateurs.

Cette activité comprend entre autres, la commande et l'achat des produits, la réception de ceux-ci, leur mise en place dans les magasins, l'offre aux consommateurs et la conclusion de la vente (voir diagramme 1). Cette activité emploie environ quatre-vingt-dix pourcent (90%) des ressources humaines de Brunet et se répète dans cinq points de vente de la région de Québec.

Les activités qu'on retrouve à l'intérieur du système de vente peuvent être considérées comme des activités

DIAGRAMME 1
LES ACTIVITES DE VENTE



—> = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

[] = Activité

() = Environnement

quotidiennes qui sont souvent effectuées machinalement et sans attention.

Les activités de vente au détail se sont grandement améliorées au cours de la dernière année pour les pharmacies Brunet. Des politiques concrètes ont été établies à plusieurs niveaux entre autres, au niveau des achats.

Les dirigeants ont souvent dénoté des problèmes de surplus d'inventaires causés par différents facteurs mauvais achats, faible taux de rotation des stocks, duplication des produits offerts, etc. Malheureusement, le personnel n'est pas toujours formé pour accomplir les achats avec un minimum d'erreur. Depuis peu, des réunions périodiques des principaux intervenants à l'achat permettent aux gestionnaires de mieux coordonner et de superviser les achats. Dans l'ensemble, les achats sont mieux synchronisés avec les saisons, les fêtes et les rabais offerts par les fournisseurs.

Par contre, certains problèmes demeurent. Ainsi, pour la réception des marchandises, il n'y a pas eu d'amélioration notable au cours des dernières années. Le principal problème demeure le contrôle des marchandises reçues versus ce qui est commandé.

Au niveau de l'étiquetage, une politique bien précise et uniforme à travers les points de vente a été instaurée et les résultats sont positifs. La détermination des prix de vente

demeure toutefois problématique. En effet, bien des prix de vente sont fournis par les fournisseurs selon les instructions de Brunet. Malheureusement, ces instructions ne sont pas toujours suivies uniformément et adéquatement d'un fournisseur à l'autre. De plus, les employés(es) se retrouvent difficilement dans les nombreuses listes de prix (Fraserville, J.B. Cadrin, "bible Brunet", prix des compagnies...), les fréquents changements de prix et les multiples exceptions.

Grâce à un travail d'équipe continu lors des réaménagements des divers points de vente, Brunet peut maintenant considérer qu'elle a une philosophie et une technique de mise en marché bien précise qui ne fait que se renforcer au cours des années. Ainsi, les étalages, la présentation et la gamme de produits offerts satisfont de plus en plus les besoins des consommateurs.

Il y a eu d'énormes améliorations au cours des dernières années afin d'informer et de guider la clientèle dans ses achats et ce, grâce à l'importance accordée au service à la clientèle par certains cadres de l'entreprise. Ainsi tous les employés(es) ont été sensibilisés(es) à la nécessité d'offrir du service à la clientèle dans tous les départements de la pharmacie.

Enfin, une politique précise a été établie pour les caissières qui doivent poinçonner les ventes sur les caisses enregistreuses. L'application de cette politique n'est pas

toujours aussi adéquate que cela devrait l'être, mais les résultats sont bons.

Selon les produits, certaines activités auront une plus grande importance. Ainsi pour les produits de laboratoire, le service à la clientèle est plus minutieux. Les produits n'étant pas placés à la portée des clients, le pharmacien donne des conseils professionnels tout en exécutant la prescription du client. Selon les points de vente, les produits de laboratoire représentent entre trente (30%) et cinquante pour cent (50%) du chiffre d'affaires de la pharmacie. C'est la raison d'être des pharmacies et c'est le département où la marge bénéficiaire brute est la plus intéressante.

Dans le rayon des cosmétiques une attention particulière sera apportée à la mise en place des produits sur les tablettes, ils ne seront pas toujours accessibles aux consommateurs mais toujours à la portée de la vue. Ce sont des produits de luxe qui ont des taux de roulement faibles et qui demandent une certaine attention lors de la vente.

Pour les produits de plancher le processus se fera beaucoup plus machinalement. C'est un domaine où le consommateur a moins besoin d'être conseillé mais où il regarde plus les prix et la disponibilité du produit.

Les activités de marketing

Le marketing est une activité qui a un contrôle actif sur la destinée de l'entreprise. Cette activité permet à l'entreprise de s'adapter à la demande du marché et surtout de se différencier de la concurrence.

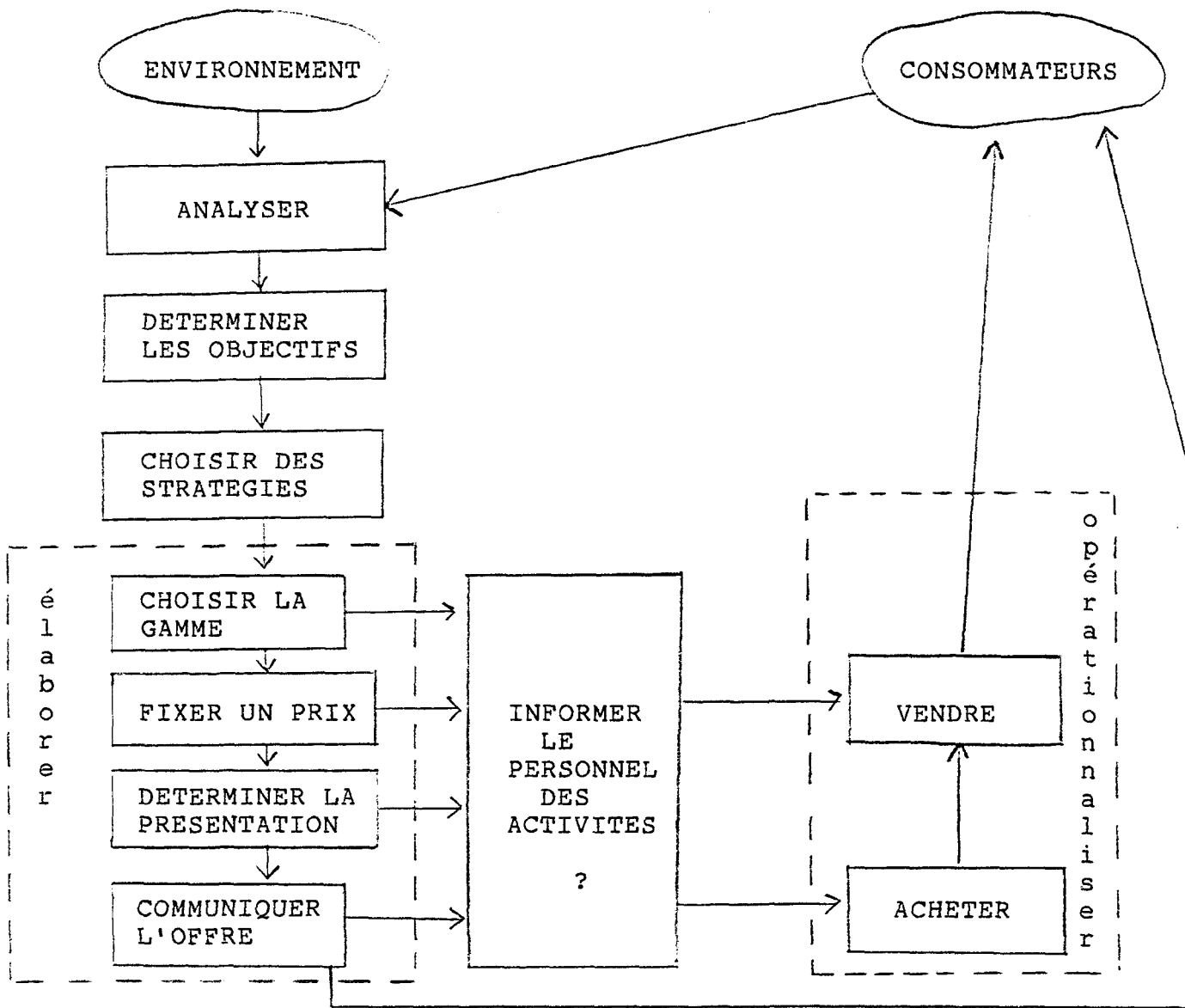
Les activités de marketing font partie d'un processus décisionnel beaucoup plus que d'un processus opérationnel (voir diagramme 2). Les activités qui découlent de ce processus décisionnel seront appliquées à l'intérieur du processus de vente.

Le processus des activités de marketing débute par une analyse de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise. Par la suite, selon les opportunités qui auront été identifiées, de nouvelles stratégies seront développées. Une fois établis, les objectifs et les procédures seront communiqués aux employé(es) et mis en application dans les jours ou les mois qui suivent.

Les activités de marketing peuvent ici être comparées à des activités de recherche et de développement. Recherche et analyse de marché pour développer et adapter de nouvelles techniques de vente au détail.

Le processus s'applique dans quatre (4) opérations : dans le choix de la gamme de produits offerts à la clientèle,

DIAGRAMME 2
LES ACTIVITES DE MARKETING



—> = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

▭ = Activité

○ = Environnement

dans la détermination des prix de vente au détail, dans le choix des points de vente et de l'aménagement intérieur, et dans l'élaboration des promotions et de la publicité.

La dernière application est celle qui accapare le plus d'efforts puisque le processus se répète périodiquement. Dans les autres applications la détermination des lignes de conduite se fait à moyen et à long terme.

Les quatre (4) premières étapes de ce processus, l'analyse, la détermination des objectifs, le choix de stratégies et l'élaboration, sont très bien réalisées mais c'est aux deux (2) dernières étapes qu'il y a des problèmes réels. En effet, la majorité des activités qui résultent de ce processus sont très bien pensées mais les problèmes arrivent à l'application, et ce, surtout en raison du manque de communication entre ceux qui élaborent les stratégies et ceux qui les exécutent.

Les stratégies de marketing sont élaborées au bureau de l'administration par les cadres de l'entreprise mais l'application en est faite par les employés(es) dans la pharmacie. Malheureusement, les employé(es) sont mal renseignés(e) sur les objectifs de ces activités. Il manque de liens, formels ou informels, entre la décision et l'opérationnalisation ce qui affecte le service à la clientèle et la confiance des employés(es) envers l'entreprise.

Les activités administratives

Le rôle du système d'activités administratives, que l'on désignera comme étant l'administration, est de comptabiliser et de contrôler les entrées et les sorties d'argent. Ce sous-système est le coeur de l'entreprise, c'est lui qui contrôle le but ultime de toute entreprise, la rentabilité.

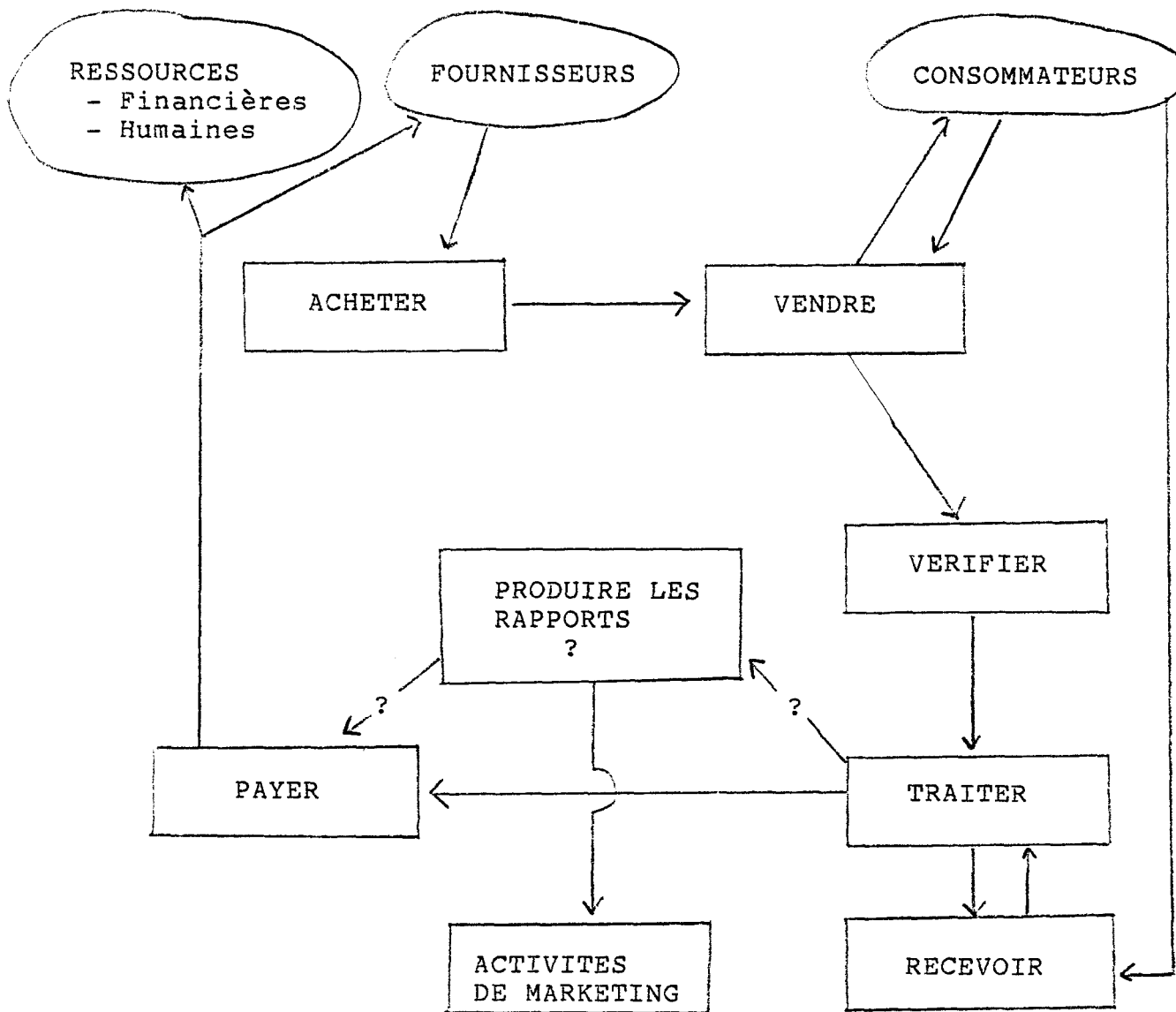
Le processus des activités d'administration débute par la cueillette des données dans les succursales. Par la suite, les données seront vérifiées et traitées de façon à contrôler les entrées et les sorties de fonds et à fournir de l'information aux preneurs de décisions (voir diagramme 3).

Les applications de ce processus sont multiples:

- les comptes à payer
- les paies
- les comptes à recevoir
- le contrôle des entrées

L'ensemble du processus produira des rapports d'informations tels les bilans, les états financiers, les états des revenus et dépenses, les budgets. Ces rapports seront utilisés dans les activités de marketing pour analyser les forces et faiblesses de l'entreprise.

DIAGRAMME 3
LES ACTIVITES ADMINISTRATIVES



→ = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

▭ = Activité

○ = Environnement

Malheureusement, les rapports qui sont produits par ce système d'activités sont souvent en retard. Notons entre autres, les retards dans: les écritures de fin d'année, les budgets pour l'année 85-86 et les rapports de fin de période en juin, juillet et août 1985. Ces rapports comportent aussi certaines erreurs qui portent à croire qu'ils n'ont pas toujours l'exactitude requise pour bien informer les dirigeants sur la situation de l'entreprise.

Le climat de travail à l'intérieur de cette activité se caractérise par l'indifférence face à l'atteinte des objectifs. Le problème qui est identifié par le décideur du système est justement au niveau de l'ambiance de travail. Les employés(es) jasant en travaillant ce qui entraîne des pertes de temps et des erreurs supplémentaires.

Pour les décideurs de l'entreprise le problème est ailleurs, le système est déficient pour contrôler adéquatement les bénéfices de l'entreprise.

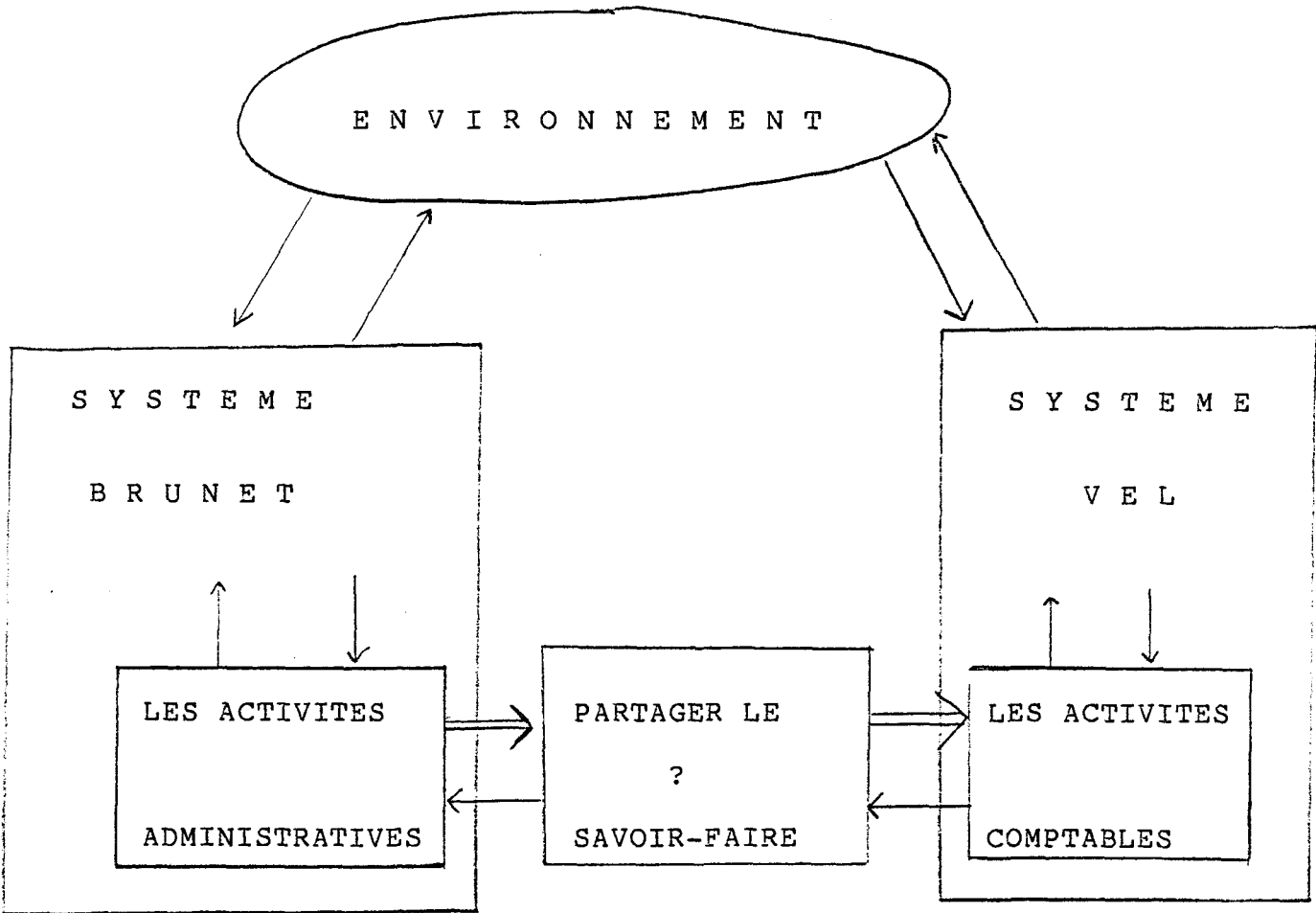
La diversification des activités

Outre ses activités au sein des pharmacies Brunet, le président est impliqué dans plusieurs entreprises dont Voyages En Liberté (VEL). Il est actionnaire majoritaire de cette entreprise qui opère un réseau de quinze (15) franchises d'agences de voyages. Le principal avantage de ce réseau est le service de comptabilité qui est dirigé par le contrôleur de Brunet.

VEL partage une partie des locaux administratifs et commerciaux des pharmacies Brunet ainsi que le savoir-faire administratif de Brunet. Par contre, la distinction entre les activités de VEL et de Brunet n'est pas précise (voir diagramme 4).

Le partage des efforts entre les deux entreprises n'est pas proportionnel à la rentabilité. Les activités de VEL accaparent beaucoup de temps et sont très peu lucratives ce qui affecte les processus d'activités de Brunet.

DIAGRAMME 4
LES AUTRES ACTIVITES



—> = Flux d'information ou tel que spécifié
? = Zone problématique

▭ = Activité
○ = Environnement

2.2 Les structures administratives

L'entreprise est dirigée par un président très dynamique pour l'implantation de nouveaux projets. Le président s'occupe plus particulièrement des activités de financement, de la gestion du personnel et des affaires légales. De même, il voit à la planification et à l'expansion de son entreprise.

Il est conseillé par les cadres de l'entreprise qui sont: Raymond Cloutier, directeur Général; Claude Landry, contrôleur; Pierre Cadrin et Bernard Carignan qui conseillent la direction dans divers domaines.

Outre le président, qui est le principal actionnaire de l'entreprise, quatre (4) autres actionnaires se partagent le capital: Richard Blais, Daniel Dubé, Maryse Lapointe et Claude Landry. Ces actionnaires sont minoritaires et ils ont peu de pouvoir décisionnel sur l'ensemble de l'entreprise. Ils ont toutefois pleine responsabilité sur le système dont ils ont la charge, directeur(trice) de pharmacie et contrôleur. Il demeure qu'il existe une synergie entre chacun des sous-systèmes dirigés par les actionnaires ce qui assure le succès de Brunet.

Les cadres sont en place pour assurer la gestion de Brunet, toutefois on remarque que leurs tâches sont définies de façon informelles. La tâche du directeur général est définie mais elle demeure informelle sur bien des points.

Raymond Cloutier est le directeur général, il voit donc à la planification des activités, à la gestion du personnel en collaboration avec le président et aux relations de travail. Il est aussi responsable du bon fonctionnement de l'administration en général. Il émet des directives d'achat au niveau des produits en promotion et des produits de variété. Il est extrêmement influent auprès du président pour tout ce qui concerne les décisions internes de l'entreprise. C'est également lui qui est directeur du marketing, il voit à l'élaboration des publicités et des promotions.

A l'administration, Claude Landry est responsable de la comptabilité et des finances, sa fonction véritable est celle de contrôleur administratif. Il est responsable du système de l'administration.

Bernard Carignan et Pierre Cadrin sont deux intervenants extérieurs responsables de l'élaboration des directives concernant les procédures et les politiques de la compagnie. Ils voient à mettre en place les outils qui permettent de consolider les activités de l'entreprise.

Pierre Cadrin est responsable du programme de prévention des pertes. Il supervise Johanne Soulard qui est la coordonnatrice du système de prévention des pertes.

Dans chacune des pharmacies on retrouve un directeur(trice) qui a la responsabilité des opérations et des activités de vente. Ces derniers(ères), tous(tes) des pharmaciens(nes), sont secondés(es) par un(e) gérant(e). Les responsabilités opérationnelles sont partagées entre les deux.

Les principales tâches dans les pharmacies sont définies en grande partie par le directeur et le gérant. Seules les procédures générales d'opération sont déterminées par le bureau chef. Le directeur(trice) de la pharmacie est responsable des achats de laboratoire pour la pharmacie et il(elle) doit superviser le gérant dans ses fonctions.

Le gérant de pharmacie est responsable des achats de plancher, des cartes d'inventaire, des bons de commande ainsi que des prix "coûtants et vendants" dans les pharmacies. Comme on peut le constater, ce poste comporte beaucoup de responsabilités.

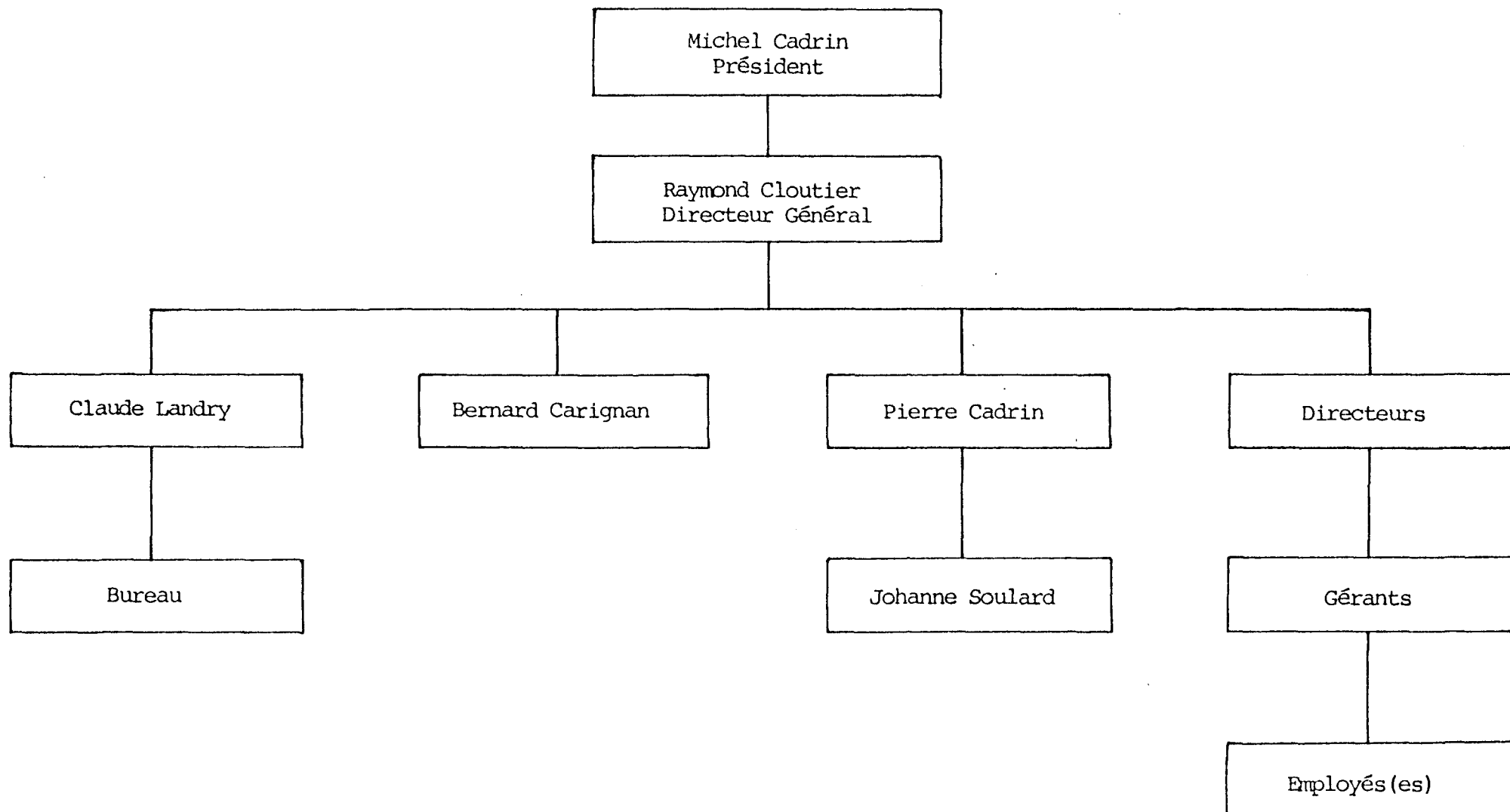
Les pharmaciens actionnaires ont, en plus de la responsabilité d'une pharmacie, la charge d'une activité précise. Ainsi, Daniel Dubé est en charge de fixer les prix des produits de laboratoire et d'émettre les directives d'achats de ceux-ci.

Richard Blais a la responsabilité d'émettre les directives d'achats directs et de fixer les prix pour les médicaments et les produits de boutique. Il travaille en collaboration avec le directeur du marketing pour l'élaboration des promotions bi-hebdomadaires.

Maryse Lapointe est responsable de la cédule des vacances pour les pharmaciens et elle aide Daniel Dubé dans les achats de laboratoires.

Vous trouverez à la page suivante l'organigramme tel qu'élaboré par les dirigeants de l'entreprise en juin 1985. A l'annexe 3, l'organigramme fonctionnel identifie les fonctions de chacun des cadres de l'entreprise.

ORGANIGRAMME



2.3 Les ressources

Les ressources humaines

Au niveau des ressources humaines on remarque qu'il n'y a pas de politique en ce qui concerne la gestion de ces dernières au sein de l'entreprise. De plus, il n'y a pas de directeur des ressources humaines. La coordination des politiques est effectuée par le directeur général, mais les responsabilités sont diluées à chaque niveau. De plus, le président s'occupe lui-même des problèmes majeurs dans ce domaine. La cohérence est donc très minime dans la gestion des ressources humaines.

Il est difficile de trouver de bons pharmaciens(iennes) qui ont des aptitudes particulières, à la fois dans la pratique professionnelle et dans la pratique commerciale. Les cours d'étude des pharmaciens portent uniquement sur la pratique professionnelle et les principes de gestion et de commerce sont parfois bien méconnus de la part de ces derniers.

Le personnel est compétent mais peu informé des systèmes et des procédures qui sont en place en raison du peu de structures de ces systèmes. Lors de l'embauche, les responsabilités de l'employé(e) ne sont pas toujours bien définies et les critères de performance ne sont pas élaborés. Bref, les employés(es) font leur apprentissage par eux-mêmes.

On remarque plus particulièrement un manque de formation du personnel au niveau des achats et du contrôle des inventaires. Dans bien des cas, les représentants ont un certain contrôle sur les acheteurs dans les pharmacies.

En raison des coupures budgétaires des dernières années, le nombre d'employés(es) par pharmacie est limité.

Dans l'ensemble des pharmacies Brunet, les salaires représentent entre huit (8%) et treize pour cent (13%) du volume des ventes totales. La pharmacie du Mail Centre-Ville est la plus coûteuse avec des salaires qui représentent treize pour cent (13%) des ventes en moyenne. Dans le secteur pharmaceutique, un pourcentage entre huit (8%) et dix pour cent (10%) du chiffre d'affaires est très satisfaisant.

Le roulement du personnel a été assez élevé au cours des dernières années mais il se stabilise progressivement. Des heures d'ouverture prolongées obligent ce type de commerce à engager beaucoup d'employés(es) à temps partiel. Environ le tiers des employés(es) travaillent pour Brunet depuis plus de 5 ans.

Notons enfin que quatre-vingt-dix pour cent (90%) du personnel des pharmacies est féminin. On retrouve par contre au moins une personne du sexe masculin par pharmacie.

Les ressources financières

Etant donné le caractère confidentiel des résultats et des états financiers, il serait délicat d'analyser ceux-ci en profondeur. Par contre, un bref portrait de l'évolution financière de l'entreprise au cours des dernières années est assez révélateur.

Avant l'achat de W. Brunet Ltée par les propriétaires actuels, les 5 pharmacies s'en allaient vers la faillite. En raison du manque de liquidité, les inventaires étaient très bas lors de l'acquisition. L'achat des pharmacies Brunet, par Michel Cadrin, a apporté de nouvelles possibilités financières et les gens en place en ont alors profité pour augmenter les inventaires.

Malheureusement, il y a eu des abus et l'ensemble des pharmacies Brunet se sont retrouvées avec de lourds inventaires à supporter. Le même phénomène s'est reproduit lors de l'achat des pharmacies du groupe Super-Centre.

A la suite de l'échec de Super-Centre, Brunet s'est retrouvé avec de nombreux comptes en souffrance. Grâce à des ententes particulières, le remboursement des sommes dues a été réparti sur plusieurs années.

Malgré tout, des actionnaires privilégiés ont dû réinvestir suite à la vente de Super-Centre. Au cours de l'été

1985, la marge de crédit a été contrôlée à des niveaux très raisonnables en comparaison des périodes précédentes.

Par contre, des différences entre les inventaires aux livres et les inventaires réels ont engendré des pertes importantes au cours des dernières années, diminuant de près de cinquante pour cent (50%) les profits estimés et ce, malgré la vente de Super-Centre.

A la suite de tous ces événements, des ententes avec une autre banque ont dû être négociées. Depuis, les finances de l'entreprise se rétablissent et la confiance est revenue chez la majorité des fournisseurs et des intervenants financiers.

Les ressources physiques

L'administration des pharmacies Brunet est située au deuxième étage du 600 boulevard Charest est à Québec. A cette même adresse, au premier plancher, on retrouve aussi la principale pharmacie Brunet, celle du Mail Centre-Ville.

La pharmacie du Mail Centre-Ville existe depuis 130 ans et elle est la plus grande pharmacie de la chaîne Brunet avec plus de 7,500 pieds carrés de plancher. Elle est située au centre du quartier St-Roch, l'un des plus pauvres de Québec.

De plus, dans l'édifice du Mail Centre-Ville, on retrouve au sous-sol un mini-entrepôt qui sert pour les achats de groupe dont la marchandise doit être entreposée et répartie entre

les pharmacies avant d'être livrée. La gestion de cet entrepôt est sous la responsabilité du bureau chef et non de la pharmacie du mail.

La majorité des points de vente, six sur sept (6 sur 7), des pharmacies Brunet sont situés dans des centres commerciaux de la région de Québec.

Les locaux des pharmacies Brunet sont aménagés depuis une dizaine d'années. Plusieurs réaménagements ont eu lieu pour rafraîchir les lieux, peinture ,tapis, nouvel équipement et amélioration esthétique, ce qui a permis à Brunet de développer un concept de pharmacie bien identifiable. Cependant, il y a encore place à amélioration même si de grands pas ont été réalisés au cours des dernières années.

Outre les immobilisations, Brunet utilise d'autres ressources physiques qui sont indispensables aux activités de l'entreprise.

Les pharmacies utilisent un système informatique en location, le système Data. Ce système permet de contrôler les ventes de prescriptions et de tenir les dossiers patients à jour. Malheureusement, le système ne semble pas être utilisé à sa pleine valeur puisque les pharmaciens(nes) ne s'en servent que pour effectuer les transactions journalières. Très peu de gens sont au courant des nombreuses possibilités pour obtenir des statistiques sur les ventes de prescriptions.

2.4 Le climat organisationnel

Les problèmes de personnel dans les pharmacies ne sont pas tous traités de la même manière. En raison du manque de politiques adéquates, les directeurs ne fonctionnent pas tous de la même façon. En certains endroits, il s'ensuit un manque de motivation de la part du personnel. L'ambiance qui règne, diffère d'un endroit à l'autre, en raison des différentes gestions internes.

Le style de gestion opérationnelle préconisé chez Brunet est souple et très décentralisé. Le président lui-même a un style de gestion qui apporte peu d'attention au climat de travail. Par contre, il est très ouvert lorsqu'un(e) employé(e) demande à le rencontrer.

Les employés(es) des pharmacies Brunet sont affiliés(es) à un syndicat. En raison de la facilité de discuter avec le président lorsqu'il y a des problèmes graves, le syndicat intervient rarement. Les problèmes sont résolus à l'interne. La relation patron-syndicat peut être considérée comme bonne.

A chaque mois, la direction organise des rencontres entre les gérants et les directeurs des pharmacies, afin de discuter des problèmes à régler. Le but de ces réunions est de permettre à la direction de prendre de l'information et d'expliquer certaines directives.

3. LE GOULOT D'ETRANGLEMENT

Ce diagnostic général de l'entreprise nous a permis de mieux cerner les forces et les faiblesses présentes. Il est alors plus facile de déterminer où se situent les priorités dans la consolidation de l'entreprise.

Le diagramme 6 représente l'ensemble des activités du super-système en relation avec l'éco-système.

Si l'on reprend les activités l'une après l'autre, on retient d'abord que les activités de vente s'améliorent depuis 1984. Les problèmes que l'on remarque sont internes au système et ils affectent très peu les autres activités de l'entreprise.

Pour les activités de marketing, il faut retenir le manque de communication interne entre ces dernières et les activités de vente. Ce problème empêche les activités de marketing d'obtenir le maximum d'impact sur les consommateurs. Il s'ensuit que les activités de vente ne connaissent pas tous les succès escomptés.

Pour les activités administratives, le problème est plus important. Les retards et les erreurs dans les rapports fournissent une information déformée aux diverses activités de l'entreprise. Ceci est particulièrement important puisque les activités de marketing se fondent sur ces rapports pour orienter les activités de vente.

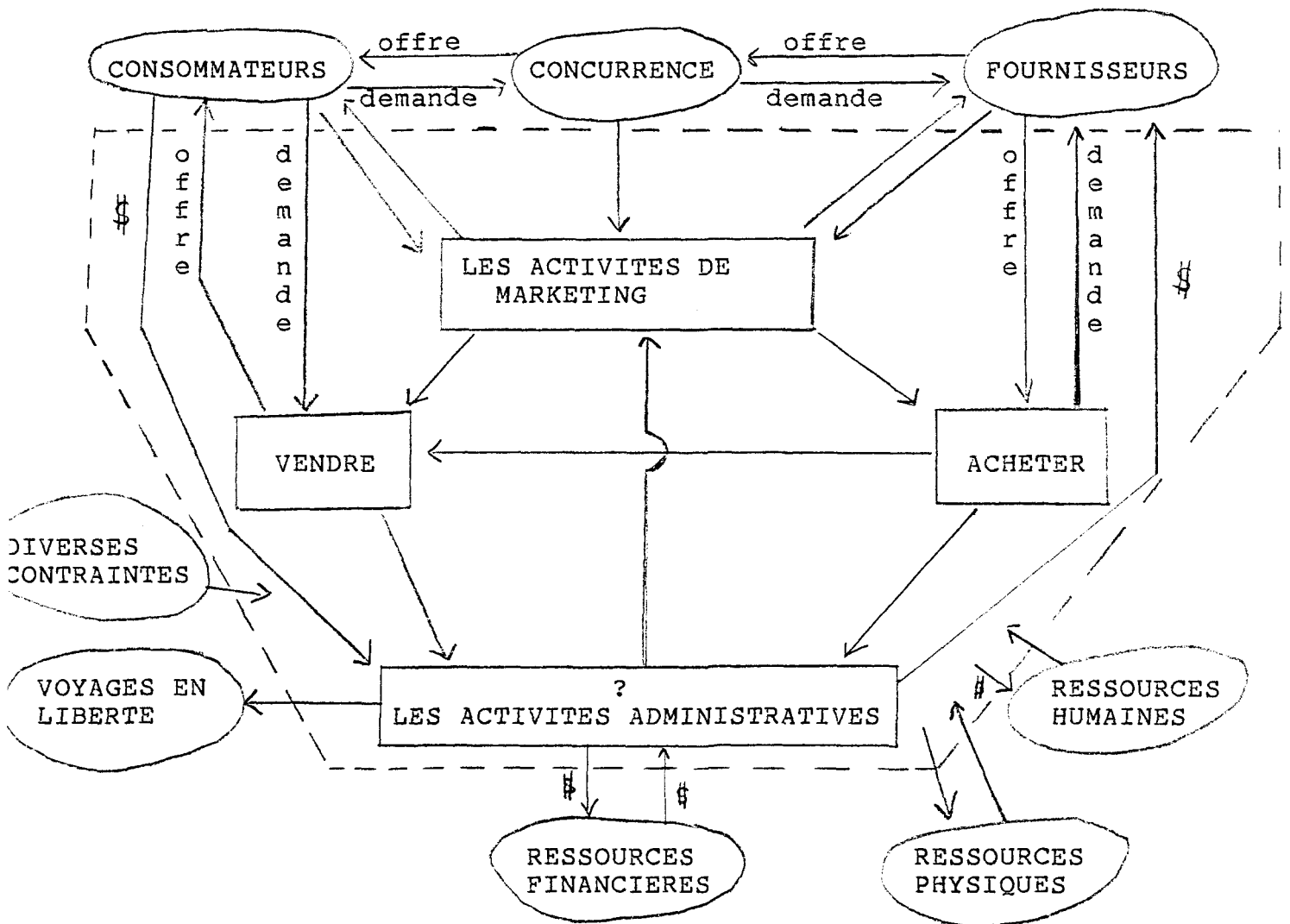
De plus, la diversification des activités de Brunet dans VEL se traduit par une pression supplémentaire sur le système administratif.

D'un commun accord entre les dirigeants et les chercheurs, suite à de nombreuses discussions sur la croissance rapide de l'entreprise, il a été établi que les activités administratives n'avaient pas reçu les améliorations nécessaires pour s'adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise. L'administration est de moins en moins efficiente pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Les retards et les erreurs des activités administratives semblent être le principal problème que l'entreprise rencontre présentement puisque les résultats de ce système affectent l'ensemble des activités de l'entreprise. Le problème est d'autant plus complexe que personne n'est capable d'identifier précisément quelle est la cause de ces erreurs et de ces retards. Plusieurs personnes mettent donc en doute la qualité du travail et les compétences des ressources en place.

De façon à bien cerner le problème, le prochain chapitre reprendra la méthode d'analyse utilisée pour le super-système mais cette fois, appliquée au sous-système administration.

DIAGRAMME 6
LE SUPER-SYSTEME DE BRUNET
ET SON ECO-SYSTEME



—> = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

▭ = Activité

○ = Environnement

CHAPITRE 3

LA PROBLEMATIQUE PARTICULIERE DE L'ADMINISTRATION

La première boucle d'analyse a permis d'identifier le sous-système problématique à l'intérieur de l'entreprise, l'administration. Ce sous-système comprend lui aussi plusieurs activités réunies en sous-sous-systèmes plus ou moins indépendants les uns des autres.

Dans la deuxième boucle d'analyse, le cheminement sera semblable à celui de la première partie. Par contre, le diagnostic sera spécifique aux activités administratives. Le tout consiste à identifier adéquatement les processus d'activités et le contexte dans lequel ils évoluent, pour déterminer par la suite les zones de changements.

1. LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ADMINISTRATION

Les flux d'activités de l'administration sont en général assez bien définis. On remarque toutefois que les documents passent entre plusieurs mains avant d'être complètement traités. Ceci occasionne des ralentissements, par exemple lorsqu'une personne n'a pas le temps de compléter sa tâche et qu'une autre attend les documents pour compléter. De plus, dans ce processus personne n'a de tâches complètes. Les employés(es) n'ont pas de champs d'action où ils(elles) bénéficient d'autorité ou de responsabilités définies. Il s'ensuit que personne ne prend

d'initiative pour améliorer le système.

Les pages suivantes traiteront des principaux problèmes rencontrés dans chacune des activités. Pour chacune d'elles, vous retrouverez un diagramme général des flux. Pour plus de détails sur les processus d'activités, les flux d'activités détaillées sont fournis à l'annexe 1.

1.1 Le contrôle des entrées de fonds

Les pharmacies Brunet sont des "magasins de vente au détail" qui offrent à leur clientèle plusieurs méthodes pour acquitter leur dû. Chacun de ces services demande toutefois une gestion et des contrôles différents.

Le rapport de vente

Le rapport de vente est à la base de toutes les activités administratives qui découlent de la vente au détail. Ce rapport est rempli dans les succursales et indique le montant total des ventes pour chacun des départements. Ce rapport est transmis à l'administration avec les pièces justificatives, les lectures de caisse et le bordereau de dépôt de la banque.

Les rapports de vente journaliers seront traités et ils serviront à établir les rapports de vente mensuels. C'est sur ce dernier que les comptables se fondent pour établir les profits réalisés au cours de la période (voir diagramme 7).

Il arrive que les lectures de caisse et/ou les bordereaux de dépôt parviennent à l'administration quelques jours en retard ce qui retarde la vérification et le processus en général.

A certains endroits, il arrive que le dépôt ne soit fait qu'en partie. L'autre partie sert de fond de change lorsque celui-ci est insuffisant. Cette pratique occasionne des problèmes de conciliation bancaire à l'administration.

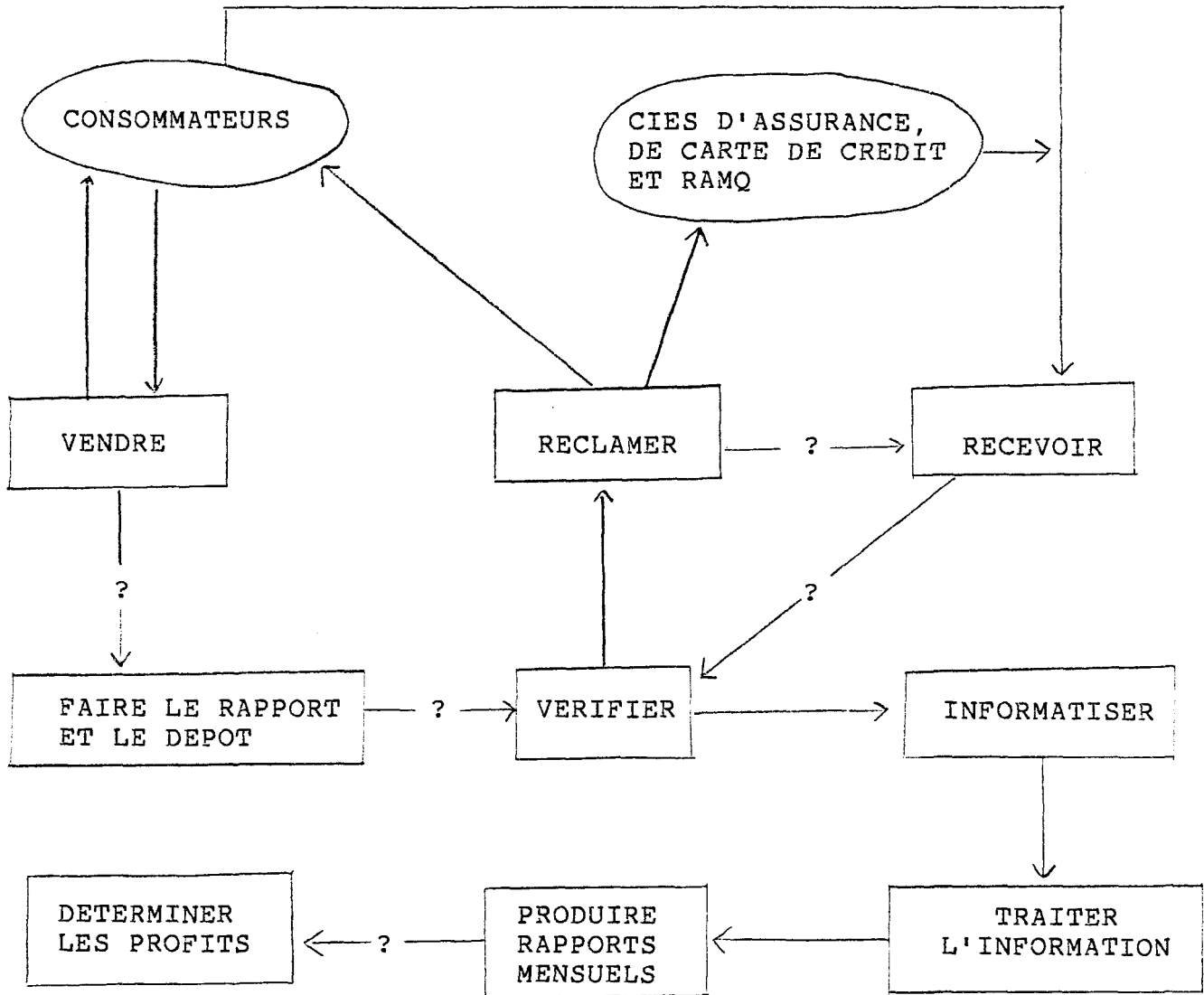
Un contrôle suivi des variations de caisse au cours des six (6) derniers mois a permis de diminuer les variations entre, d'une part, les ventes poinçonnées et inscrites sur le rapport de vente, et, d'autre part, les dépôts.

Une erreur possible avec ce rapport est que la marchandise vendue ne soit pas inscrite dans le bon département. Comme chaque département a une marge bénéficiaire différente, une erreur de département peut fausser les résultats. Cette source d'erreur semble assez bien contrôlée au niveau des pharmacies bien que certaines situations soient ambiguës, comme les promotions et les produits mis en vente pour liquidation.

Une autre source d'erreur possible viendrait du fait que les ventes totales par département ne concordent pas avec le total des sommes réellement perçues pour chacun des départements. Ce problème se retrouve surtout au niveau des réclamations auprès des principaux programmes qui offrent des médicaments gratuits

DIAGRAMME 7

LE CONTROLE DES ENTREES DE FONDS



→ = Flux d'information ou tel que spécifié

▭ = Activité

? = Zone problématique

○ = Environnement

pour certains bénéficiaires.

Parmi les principales méthodes de perception des sommes dues, certaines sont plus susceptibles de fournir des résultats erronés et semblent nécessiter plus de contrôle. Notons entre autres les réclamations à la Régie de l'Assurance Maladie du Québec (RAMQ), les comptes à recevoir et quelques autres méthodes de paiements indirects offertes à la clientèle.

La RAMQ et les compagnies d'assurances

Les réclamations représentent l'ensemble des produits vendus et livrés aux bénéficiaires mais payés par une compagnie d'assurance dont le bénéficiaire est éligible. Les principales réclamations se font auprès de la RAMQ.

Les réclamations sont effectuées par Data qui fournit chaque semaine un rapport détaillé de toutes les réclamations qui ont été faites au cours de la semaine.

Malheureusement, aucune vérification ne s'effectue pour savoir si les montants des réclamations faites par Data sont bien les montants payés par les assurances. Par exemple, les prix sur l'ordinateur ne sont pas toujours ceux payés par la RAMQ ce qui occasionne des différences importantes entre le montant réellement perçu et le montant inscrit aux livres.

Tous les pharmaciens connaissent les procédures mais il arrive parfois qu'ils ne soient pas au courant des réclamations

qui ont été refusées par la RAMQ. Si aucune réclamation n'est refaite, des pertes considérables sont encourues.

Il n'existe pas de procédures de vérification entre le montant que la Régie paie vraiment et le montant réclamé selon le rapport de vente. Si différence il y a, aucune correction ne sera apportée au montant des ventes mensuelles de prescriptions inscrit aux livres.

Par exemple, après 20,000 prescriptions, la RAMQ donne cinquante (50) cents de moins par prescription pour les honoraires professionnels. L'administration doit donc en tenir compte lors des écritures aux livres.

La répartition des sommes perçues de la RAMQ se fait entre les pharmacies selon le pourcentage du volume des ventes de chacune des pharmacies à ce programme. Cette répartition n'est donc pas fidèle au volume des ventes réellement remboursées pour chacune des pharmacies.

En 1984-85, les vérificateurs externes de l'entreprise ont évalué à plusieurs milliers de dollars les pertes encourues en raison du manque de contrôle effectif de ce programme.

Les comptes à recevoir

Chaque succursale a une liste des clients qui ont un numéro de compte et qui utilisent le service de crédit Brunet. Ce sont principalement les clients du Mail Centre-Ville qui se prévalent de ce privilège.

Ce service est surtout offert à des institutions religieuses, commerciales et publiques (CLSC, CRSSS,...), mais il demeure que plusieurs individus l'utilisent. Les institutions représentent environ la moitié des comptes actifs.

Il n'y a pas de problème évident si ce n'est que ce service est dispendieux en raison de l'escompte de dix pour cent (10%) accordé aux clients du Mail Centre-Ville, et en raison des coûts d'administration. Ce service accapare trente pour cent (30%) du temps disponible d'un commis de bureau. C'est un service qui coûte presque le même prix que la livraison mais avec une marge bénéficiaire moins grande.

Les autres méthodes de paiements indirects

Plusieurs clients payent par cartes de crédit, ce qui entraîne d'autres problèmes. En effet, beaucoup d'erreurs sont commises sur les factures de cartes de crédit, environ une quinzaine par deux semaines. Cette négligence des employés(es) qui finalisent la vente occasionne beaucoup de travail supplémentaire à l'administration.

Toutes les succursales acceptent les chèques personnels avec un minimum d'information. Même s'il est assez rare que des chèques soient retournés, certaines pharmacies ont de la difficulté à récupérer l'argent qui leur est dû. La procédure à suivre dans ce cas n'est pas claire.

Les allocations d'étalage et les revenus d'ententes publicitaires ne sont pas très bien contrôlés dans les pharmacies. Il n'existe pas de moyen de savoir précisément ce qui est dû à l'entreprise. Il n'y a pas toujours de papier signé pour confirmer les ententes prises entre le représentant et la personne responsable.

Ainsi, il arrive que les représentants promettent des montants qui ne seront jamais perçus faute de suivi.

Pour les commissions des compagnies de cosmétiques, un contrôle a été mis en place au printemps 1985. Il est présentement trop tôt pour vérifier s'il est efficace et s'il a besoin de modification.

1.2 Le paiement des fournisseurs

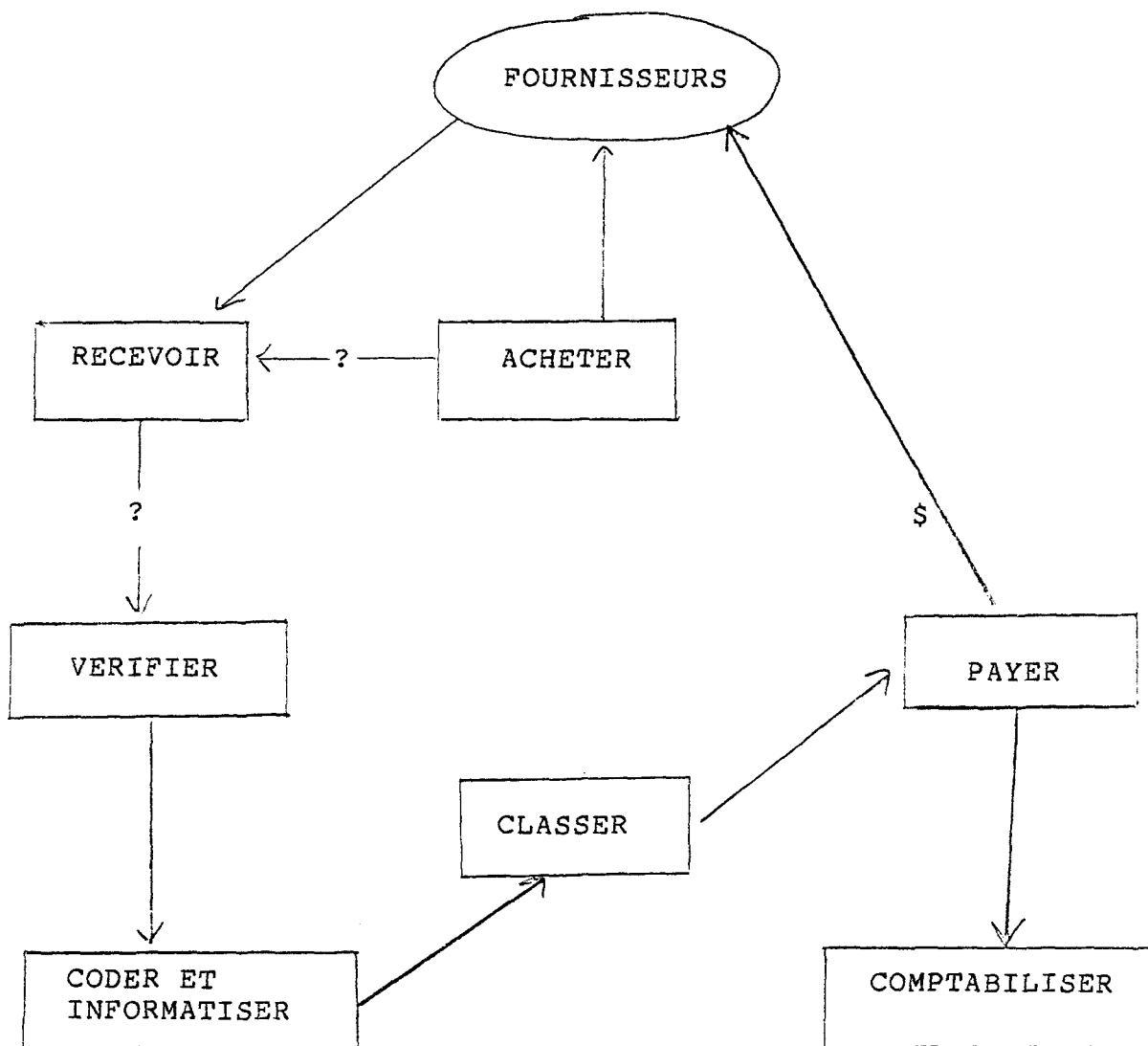
Le paiement des factures est fait par l'administration. Les succursales reçoivent les marchandises et envoient les bons de livraison accompagnés des bons de commande à l'administration. A cet endroit, les commis font le lien entre les bons de livraison et les factures reçues. Les factures sont alors codées et rentrées sur informatique pour être ensuite payées de façon à profiter au maximum des escomptes disponibles. Les crédits sont traités de la même façon (voir diagramme 8).

Bien souvent, les bons de livraison et les bons de commande ne parviennent pas à l'administration en même temps. Dans certains cas, le bon de commande est inexistant. Il est alors difficile de vérifier si les ententes d'achat ont été respectées.

Dans le cas des produits de laboratoire, il y a toujours un bon de commande avec les achats. Dans les autres départements ce n'est pas régulier. Les dirigeants de l'entreprise ont déjà émis des directives en ce sens mais elles ne sont pas toujours appliquées.

Lorsqu'un produit de variété est acheté et qu'il s'agit d'une commande centrale, il est rare qu'un bon de commande soit transmis dans les pharmacies pour les informer des futures livraisons.

DIAGRAMME 8
LE PAIEMENT DES FOURNISSEURS



→ = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

□ = Activité

○ = Environnement

Pour toutes les catégories de produit, la majorité des factures parviennent directement à l'administration. Pour l'acheteur dans la pharmacie, il n'est pas possible de connaître le prix et ainsi savoir si la transaction négociée a été respectée.

Le codage des factures est une tâche assez longue qui consiste à écrire le montant total de la facture, le numéro d'état de compte, le code du fournisseur et les départements (boutique, laboratoire, cosmétique, tabac ou autres). Cette tâche est fastidieuse parce que les employés(es) de bureau, en raison de leur formation, ne peuvent pas toujours déterminer dans quel département tel ou tel produit devra être comptabilisé.

Pour bien coder les dépenses, il faut connaître à fond l'entreprise de façon à identifier correctement la nature de la dépense surtout pour les dépenses autres que pour la marchandise.

Jusqu'à dernièrement, les escomptes de paiement, "dating", n'étaient pas utilisés adéquatement, mais la situation s'est grandement améliorée au cours de la dernière année.

Dans de nombreux cas, les pharmacies n'informent pas l'administration pour leur faire part des demandes de crédit. Lorsque les crédits rentrent à l'administration, des recherches téléphoniques sont nécessaires pour en déterminer l'origine. Le suivi des crédits n'est pas toujours facile.

Certains chèques sont faits manuellement parce qu'ils varient d'une période à l'autre. Notons par exemple; le loyer et le 4% de vente aux établissements commerciaux, les comptes de dépenses et les frais de livraison. Il arrive souvent que ces chèques manuels soient en retard de plusieurs jours, et ce, sans raison. De plus, ils sont souvent présentés un par un pour être autorisés.

Enfin, les états de compte des fournisseurs ne sont pas vérifiés régulièrement sauf lors de la vérification des livres où cette tâche devient intensive.

1.3 Les activités du système de paie

Chaque pharmacie informe l'administration des heures travaillées par employé(e) en fournissant les cartes de temps vérifiées et la feuille de paie.

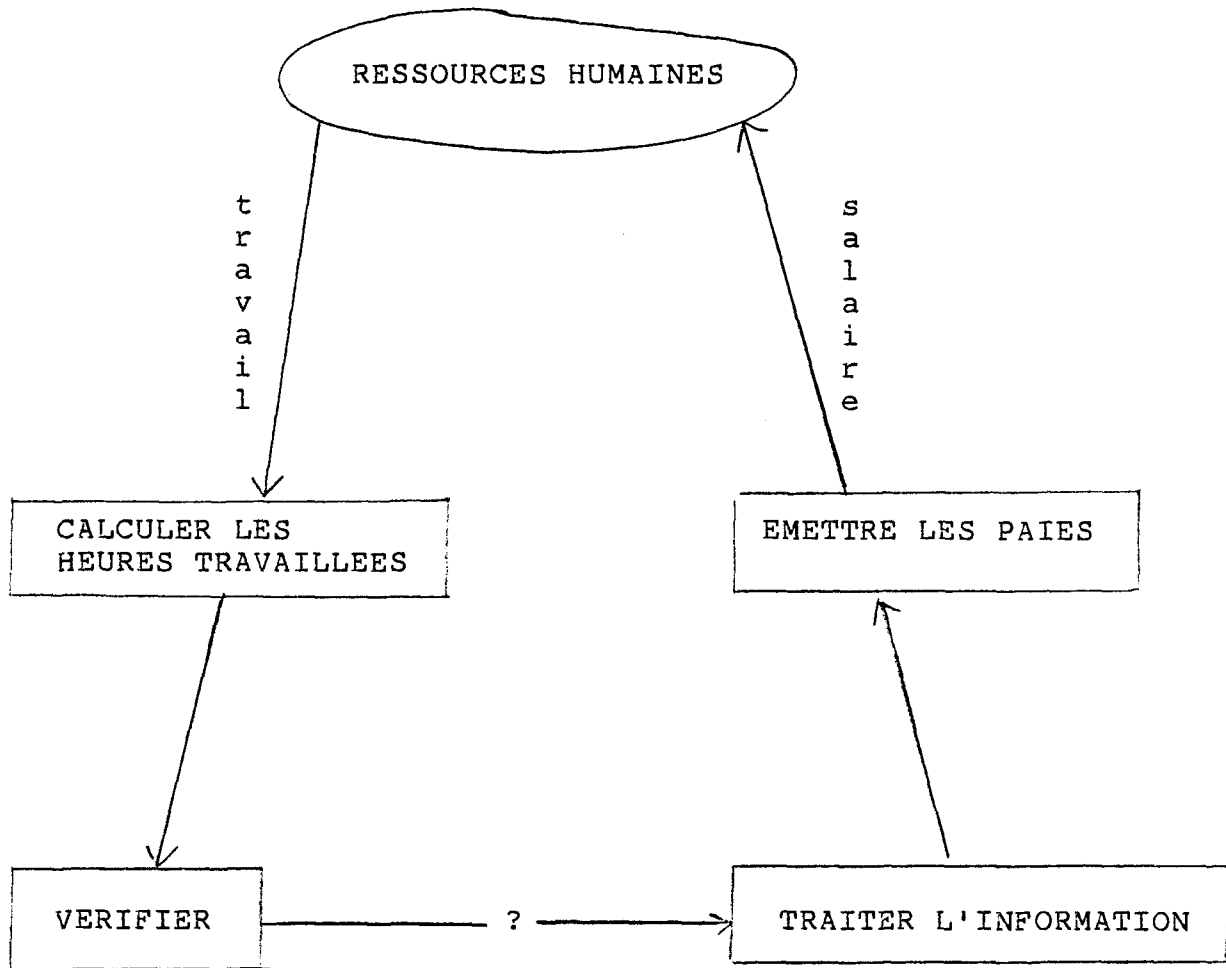
Par la suite, l'étape du traitement des données est assez longue puisque la plupart des congés mobiles et des payes de vacance sont calculés et contrôlés à l'administration. Les chèques de paie seront émis à la fin (voir diagramme 9).

La feuille de paie telle qu'utilisée présentement ne répond pas aux besoins des pharmacies et des commis qui l'utilisent par la suite.

Par contre, les directives émises au printemps 1985, par le contrôleur, au sujet des méthodes de rémunération de certains

DIAGRAMME 9

LES ACTIVITES DU SYSTEME DE PAIE



→ = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

□ = Activité

○ = Environnement

jours fériés, ont été grandement appréciées par les directeurs de pharmacie. C'était la première fois que des directives du genre étaient émises.

1.4 Les activités de transfert interne

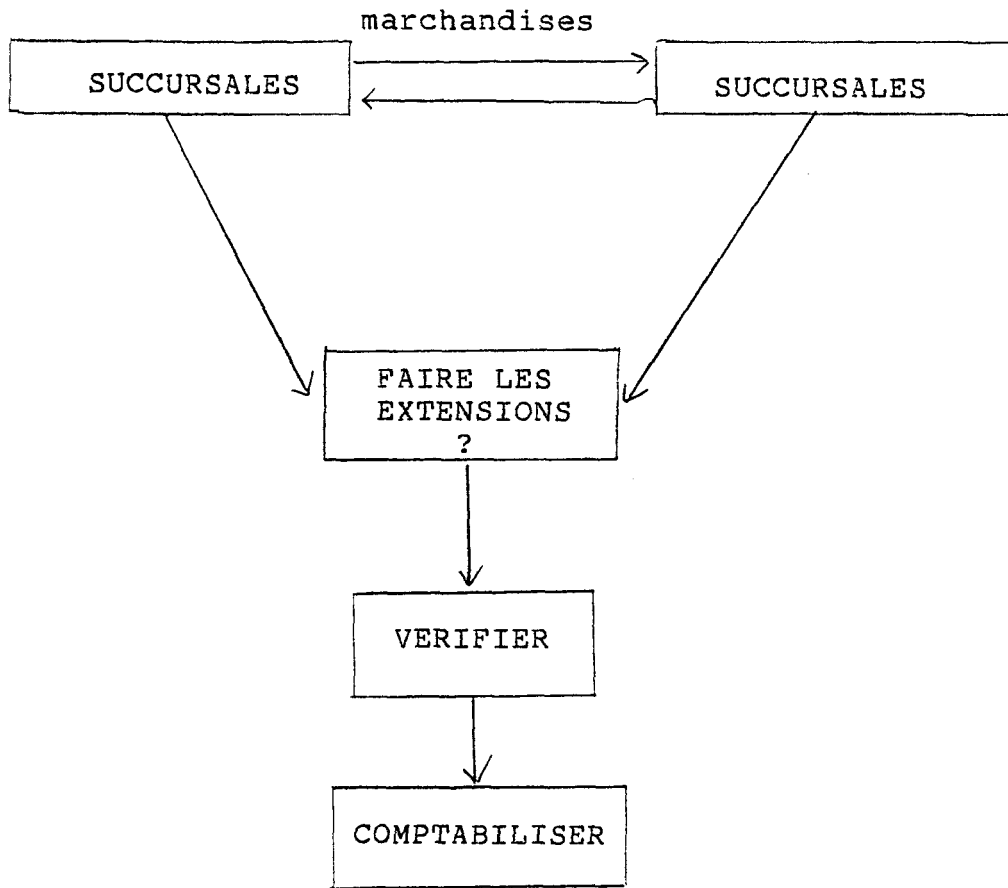
Les transferts internes sont des transferts de marchandises entre les succursales. Chaque transfert de marchandises est accompagné d'un bon de transfert qui sera comptabilisé à l'administration par la suite (voir diagramme 10).

Le processus des activités de transfert interne n'est pas très compliqué, mais en raison du volume d'information à traiter, ces activités prennent de l'importance.

Dans le traitement des transferts, le tri des bons de transfert par pharmacies expéditrices et par pharmacies réceptrices est très long. Exécuté par une seule personne, les activités de transfert accapare 25% du temps disponible.

De même, un grand nombre de bons de transfert arrivent à l'administration sans que les extensions et le total des marchandises ne soient inscrits. De même, la départementalisation des produits n'est pas toujours inscrite. Ces négligences des succursales retardent la tâche administrative.

DIAGRAMME 10
LES ACTIVITES DE TRANSFERT INTERNE



→ = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

▭ = Activité

◡ = Environnement

Beaucoup de transferts internes pourraient être évités. La majorité du personnel en est consciente et l'usage de ce service tend à diminuer.

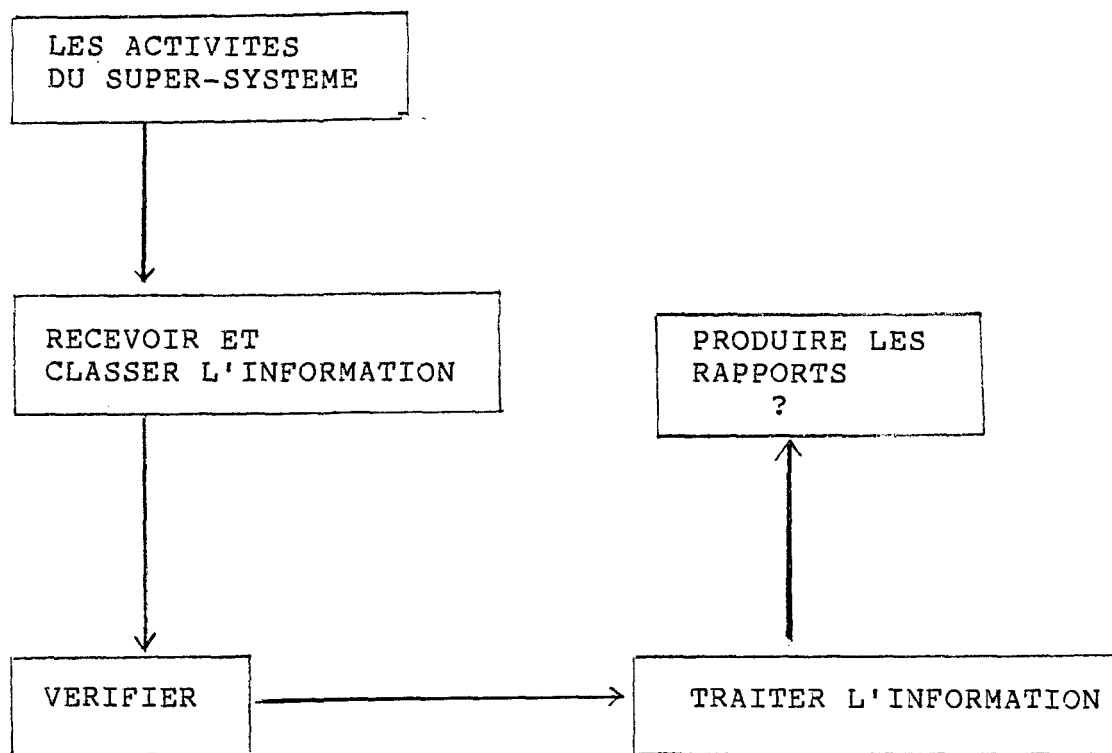
1.5 Les activités de fin de période

La fermeture d'une période prend environ deux (2) semaines. Elle se fait par l'exécution d'une série d'activités, en même temps que le travail régulier. Une première semaine est nécessaire pour recevoir, classer et informatiser l'information et une seconde pour balancer le tout (voir diagramme 11).

Parmi les principales activités de fin de période il y a: balancer la banque, vérifier les comptes à recevoir, contrôler et balancer le RAMQ, calculer l'inventaire, balancer la marge de crédit, calculer les amortissements...

La compilation de toutes ces données se fait par l'intermédiaire de l'ordinateur. Certaines opérations sont effectuées directement par l'ordinateur tandis que d'autres doivent être faites manuellement. En effet, les activités comptables ne sont pas toutes intégrées dans la programmation de l'ordinateur.

Ces activités n'ont pas d'ordre séquentiel, mais elles doivent être réalisées en entier pour produire les rapports de fin de période.

DIAGRAMME 11LES ACTIVITES DE FIN DE PERIODE

→ = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

□ = Activité

○ = Environnement

La conciliation des divers états de compte des banques en fin de mois est assez longue à faire en raison des nombreux transferts et des nombreux comptes de banques.

Au cours de l'année, les états financiers sortent régulièrement. Mais il demeure que certaines informations n'ont pas été fournies depuis plusieurs mois. C'est le cas par exemple, du poste de bilan, de l'analyse des ventes par colonne et des bilans comparés avec les chiffres de l'année précédente.

Durant l'été, la présence des vérificateurs retarde énormément le travail régulier. De même, les rapports de fin de période ne sont pas sortis régulièrement au cours de l'été 1985. Durant ce même été, la production de certains rapports a été retardée afin d'utiliser le nouveau contrôle pour la RAMQ. Malheureusement, ce contrôle a pris beaucoup de temps avant d'être effectif.

Un des rapports qui est fort utile aux gestionnaires de l'entreprise est le budget. Habituellement les budgets sont préparés au début de l'année financière à partir des données de l'année précédente. En 1984-85, aucun réajustement n'a été fait sur les budgets au cours de l'année. En 1985-86, les budgets ont été disponibles seulement quatre mois après le début de l'année financière. A l'été 1985, les contrôles ont été très difficiles à établir sans budgets et sans résultats.

En raison des contraintes de temps, les rapports sont peu analysés lors de leur élaboration. Les chiffres fournis par la comptabilité demeurent donc incertains en raison des retards dans la production de ceux-ci. Ce ne sont donc pas des bases fiables pour diriger l'entreprise. Certains faits portent les dirigeants à douter de l'exactitude de l'information fournie par ces chiffres, comme par exemple les différences entre les inventaires aux livres et les inventaires réels.

1.6 Les activités de support

La distribution du courrier

Le courrier emprunte trois (3) réseaux de distribution différents. Le courrier extérieur est acheminé par Poste Canada, le courrier interne des pharmacies de la région de Québec parvient à l'administration par le service de messagerie Brunet et le courrier en provenance de la pharmacie d'Alma arrive par autobus.

Peu importe la provenance, les activités de distribution interne du courrier sont les mêmes. Toutefois, selon la provenance, des personnes différentes interviendront dans le processus de distribution interne. Certaines personnes affectées à ces activités sont beaucoup trop qualifiées pour exécuter ce genre de travail. Le courrier externe, plus particulièrement, suit un processus de triage qui est long, en raison des nombreux contrôles, et qui se justifie difficilement.

La dactylographie

La dactylographie est assurée par une employée de bureau de Voyages en Liberté. Le service n'est pas toujours disponible, puisque le travail de VEL est prioritaire et qu'il ne concorde pas toujours avec les exigences et les besoins de Brunet. Le service est par conséquent réduit au strict minimum, les photocopies et le classement ne sont pas toujours faits.

La réception

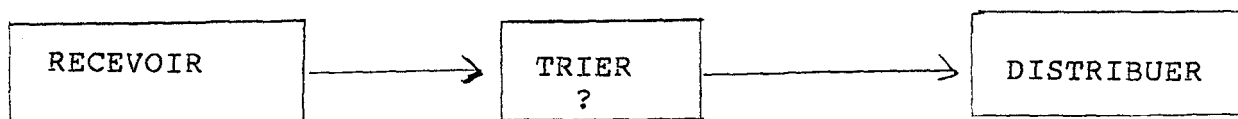
Le service de réception est divisé en deux. La réception directe à l'entrée du bureau est exécutée par un commis et la réception téléphonique est assurée par une autre.

Les communications entre les commis, et entre les cadres et les commis, ne se font pas toujours. Les commis se retrouvent alors dans l'impossibilité d'informer correctement les gens de l'extérieur. Les erreurs occasionnées par ce dédoublement ne donnent pas une image de professionnalisme aux gens qui font affaires avec Brunet.

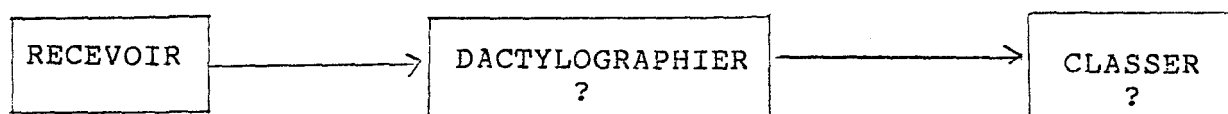
DIAGRAMME 12

LES ACTIVITES DE SUPPORT

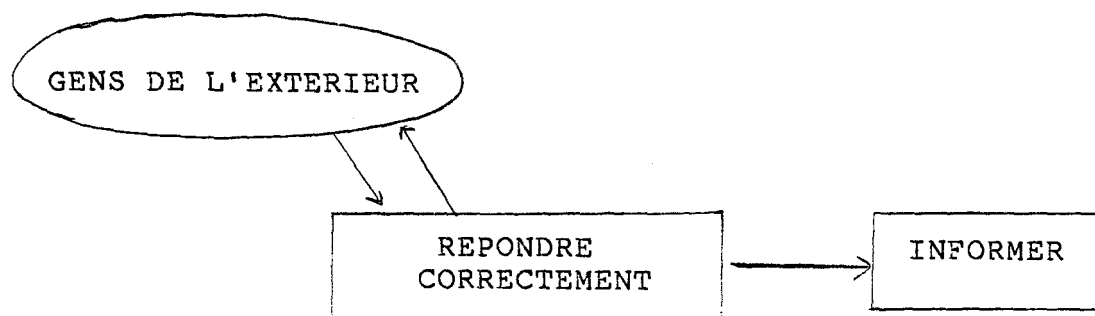
COURRIER



DACTYLOGRAPHIE



RECEPTION



—> = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

□ = Activité

○ = Environnement

1.7 Les autres activités

Brunet offre certains services à deux franchises. Ces services sont rémunérés en fonction d'un certain pourcentage sur le volume des ventes de chacun des points de vente.

Ces services ne nécessitent pas de travail supplémentaire important puisque l'information des franchises est intégrée au traitement des données des succursales.

Parmi les services offerts, l'administration tient le journal des ventes, prépare les chèques de paie, effectue le traitement des factures et des comptes à payer. Les rapports de vente et de fin de période sont préparés par Brunet selon l'information fournie par les franchises.

L'administration de Brunet partage aussi un savoir-faire avec Voyages en Liberté (VEL). En effet, les activités du réseau de VEL ne peuvent se permettre l'embauche d'un contrôleur et de plusieurs commis à plein temps. Il est donc plus économique pour VEL de partager le contrôleur et le temps de certaines commis avec Brunet.

Le principal avantage d'avoir VEL dans les mêmes locaux est de pouvoir partager les coûts de l'ordinateur et des espaces à bureaux.

En général, les commis du bureau administratif de VEL prennent certaines initiatives mais très peu de responsabilités.

Ceci amène une augmentation du volume de travail pour l'administration de Brunet (voir tableau 1).

En 1984-85, en raison de l'absence d'un directeur général effectif dans VEL, ou d'un directeur qui faisait l'unanimité des agences, le contrôleur de VEL et de Brunet a eu à traiter beaucoup d'informations et ce, très souvent indépendamment de la comptabilité. Etant donné qu'il était la seule personne permanente et accessible à la direction du réseau, les agences communiquaient avec ce dernier. C'est une des raisons qui a fait que quarante pour cent (40%) du temps du contrôleur a été consacré à VEL.

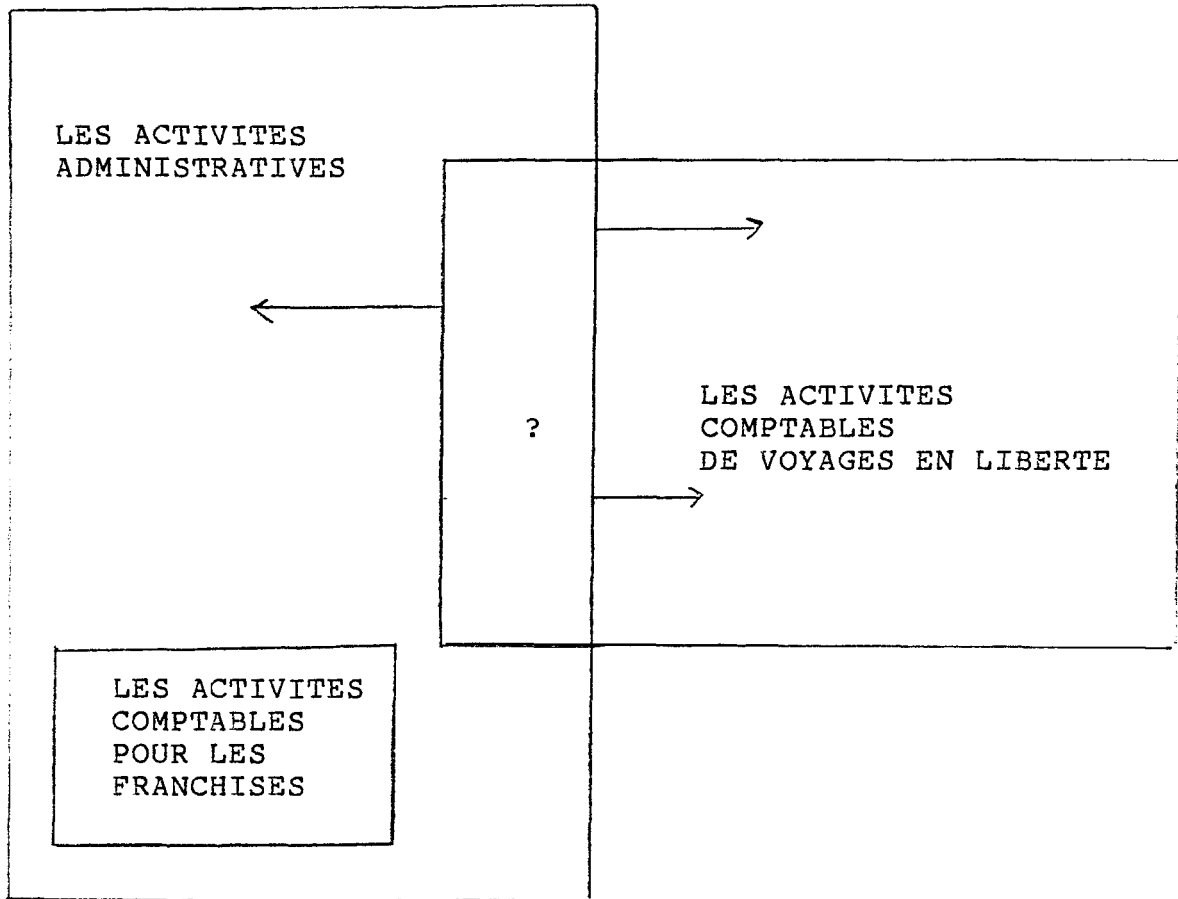
A l'été 1985, une bonne partie du temps du contrôleur a été consacrée à la finalisation de la vente d'une agence aux prises avec des problèmes financiers. Ce surplus de travail a un impact certain sur le travail que les employés(es) exécutent pour Brunet (voir diagramme 13).

Enfin, notons que l'échange de services entre VEL et Brunet est rémunéré selon des tarifs fixes.

TABLEAU 1
POURCENTAGE DU TEMPS DISPONIBLE
CONSACRE AUX ACTIVITES DE VEL
TEL QU'EVALUE PAR LES
EMPLOYES(ES) DE BRUNET

Employé(e)	activité dans VEL	temps consacré à VEL			
Valérye	paie	15% du temps disponible			
Claude Landry	contrôle	40%	"	"	"
Diane	informatique	15%	"	"	"
Josée	factures	40%	"	"	"

DIAGRAMME 13
LES AUTRES ACTIVITES



—> = Flux d'information ou tel que spécifié

? = Zone problématique

□ = Activité

○ = Environnement

2. LES RESSOURCES

2.1 Les ressources humaines

Parmi le personnel de l'administration, on compte un contrôleur, une commis-comptable et quatre (4) commis de bureau. La majorité des tâches y sont définies informellement et plus particulièrement celle du contrôleur n'est pas très précise. Il y a eu plusieurs changements au sein du personnel de l'administration et pour cette raison les tâches se sont transmises d'une personne à une autre sans être vraiment redéfinies.

Le contrôleur, Claude Landry, est compétent pour tout ce qui concerne la comptabilité de l'entreprise. Il possède par contre très peu d'expérience comme contrôleur. Il est en poste depuis seulement neuf (9) mois. En 1985, il en était à sa première expérience de vérification en tant que responsable des documents comptables de l'entreprise.

Le contrôleur est très travailleur et ne compte pas ses heures. Il est aussi très ordonné et le classement s'est grandement amélioré depuis qu'il est en poste.

Hélène Castonguay est commis-comptable et elle étudie par les soirs pour obtenir le titre de CGA. Elle possède peu d'expérience dans l'entreprise et elle ne connaît pas tous les dossiers, ententes et contrats, qui sont traités par

l'administration. Le support du contrôleur lui est donc nécessaire.

Diane Potvin est commis de bureau, responsable de l'informatique. Elle est à l'emploi de Brunet depuis 10 ans et a toujours travaillé à la section informatique de la compagnie. Elle aime l'informatique et son travail en général, ce qui donne de très bons résultats.

Danielle Plante et Valérye Auclair sont commis de bureau. Elles ont plus de dix ans d'expérience chez Brunet. Elles sont donc au courant d'une grande partie des dossiers de l'entreprise. Leur expérience sur certains points est loin d'être négligeable et les pharmacies se réfèrent souvent directement à ces dernières. Danielle Plante a déjà suivi un cours en informatique et est compétente dans ce domaine. Elle peut donc remplacer la responsable de l'informatique lorsque cela est nécessaire.

Josée Martin est commis de bureau et elle veut quitter son emploi le plus tôt possible puisqu'elle n'aime pas ce qu'elle fait chez Brunet. Elle préfère chercher ailleurs.

La majorité des commis sont des femmes mariées, âgées entre 25 et 35 ans, avec des enfants ou sur le point d'en avoir.

Dans l'analyse détaillée des flux et dans les descriptions de tâches fournies en annexe 1 et 4, vous

remarquerez que plusieurs tâches semblables ou de même nature sont exécutées par des personnes différentes. Citons entre autres:

- les activités de téléphoniste qui sont de la responsabilité de Danielle Plante et les activités de réceptionniste qui sont remplies par Valérye Auclair;

- la vérification des rapports de vente journaliers des succursales est exécutée par Valérye tandis que Hélène Castonguay vérifie ceux de la franchise d'Alma et Diane Potvin ceux de la franchise de Limoilou;

- les demandes de paiements auprès des compagnies de cartes de crédit sont faites par Valérye pour American Express et par Hélène pour Master Card et Visa;

- toutes les factures sont codées en deux étapes par Josée et Hélène respectivement sauf pour les factures de Fraserville qui sont codées par Hélène et les factures de finition de film qui sont codées par Josée;

- la distribution du courrier externe est assurée par Claude Landry et Josée, le courrier interne est distribué par Valérye et enfin le courrier d'Alma est séparé par Hélène.

La duplication des tâches élimine les possibilités d'initiatives personnelles. Chaque employé(e) ne peut modifier ou améliorer les procédures sans affecter le travail des autres.

En effet, personne ne prend la responsabilité d'apporter des changements constructifs à l'exécution de son travail. Ces changements engendreraient trop souvent des modifications supplémentaires dans l'exécution du travail de l'administration.

2.2 Les ressources physiques

L'administration concentre ses activités dans une grande salle sans cloisons où les bureaux de tous les commis se côtoient. Cette salle est aménagée à l'entrée des bureaux administratifs. Une commis fait facilement le travail d'une réceptionniste pour les visiteurs.

L'aménagement sans cloisons entre les bureaux donne peu de tranquillité à chacun des commis. Le va-et-vient et les conversations sont à la portée de tous. Ceci peut nuire à certaines tâches qui demandent de la concentration. Le bureau du contrôleur est adjacent à cette salle et est muni d'une fenêtre qui donne sur la salle.

Dans cette même salle, alignés au mur, on retrouve trois (3) écrans cathodiques reliés à l'ordinateur. Certaines employées déplorent le fait que les écrans cathodiques soient éloignés de leur bureau.

L'ordinateur en place est assez puissant mais il cache certaines lacunes. Certains programmes informatiques ne font pas les transferts de fichiers et les traitements nécessaires pour

les fins de mois. Une fin de période nécessite donc du travail manuel supplémentaire avec des informations déjà en mémoire dans l'ordinateur.

3. LE CLIMAT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

3.1 Le climat de travail

Il y a quelques années, avant la nouvelle administration, le climat de travail était très rigoureux dans les bureaux. Depuis la venue d'une équipe plus jeune à la direction, il y a eu relâchement.

Le contrôleur trouve qu'il y a beaucoup de discussions n'ayant pas rapport aux activités de l'entreprise. Il arrive que le travail et le traitement des données soient ralentis durant de longues minutes en raison de bavardage inutile.

Selon le personnel, le caractère du responsable de l'administration n'est pas toujours facile, souvent maussade et sans façon. Il réprimande d'une manière très directe et ne semble pas apprécier le travail bien fait. Il lui arrive souvent d'être insatisfait du travail accompli sans toutefois en informer les personnes concernées. Il n'est pas très diplomate avec son personnel mais le personnel s'y habitue et s'y adapte.

Le manque de communication fait que le personnel se sent excessivement surveillé et même espionné, ce qui dégrade les relations patron-employés(es). D'ailleurs lorsque le responsable

quitte les lieux, il existe un relâchement au niveau du travail.

C'est souvent la manière de présenter le travail qui crée des problèmes. Le manque de planification fait que le travail est souvent transmis à la dernière minute. A noter que tous les employés(es) considèrent qu'il y a eu des améliorations depuis le printemps 1985.

Les autres cadres de l'entreprise communiquent très peu avec les commis. Les relations sont presque inexistantes si ce n'est pour de brefs échanges sans conséquences. Ainsi, à l'exception des réceptionnistes, les commis travaillent rarement en collaboration avec les autres gestionnaires de l'entreprise.

Entre les employés(es), l'atmosphère de travail est très bonne. Le fait de ne pas avoir de séparations entre les bureaux permet d'avoir un meilleur climat de travail et il est plus plaisant pour le personnel d'y travailler.

En général, les pharmacies sont satisfaites du travail exécuté par l'administration. La collaboration est d'ailleurs très bonne lorsque cela est nécessaire.

3.2 Les conditions de travail

Comparativement au secteur privé, les conditions de travail sont relativement bonnes. Par rapport au gouvernement, les conditions sont inférieures mais quand même acceptables. Cependant, la dernière convention collective ne tient pas compte de l'ancienneté, ceci défavorise les personnes qui travaillent pour Brunet depuis longtemps.

La semaine de travail a diminué de trente sept heures et demi (37.5) à trente cinq (35) heures, les salaires ont donc diminué en conséquence. Ce nouvel horaire de travail est effectif depuis juin 1985. Pour les employés(es) qui ont le plus d'ancienneté, il s'agit d'une diminution de salaire réel au bout de la semaine. Ces personnes n'ont pas connu d'augmentation de salaire à la dernière convention collective mais elles connaissent une diminution des heures travaillées. Ceci a créé certaines frictions au niveau des relations de travail.

Les employés(es) sont payés(es) à la semaine mais le contrôleur demande de ne pas compter les heures supplémentaires lorsque cela le nécessite. Malheureusement, le contrôleur est réticent à accorder les congés mobiles auxquels les employés(es) ont droit. Les employés(es) s'efforcent de ne pas en demander durant les périodes particulièrement actives.

Le fait qu'il existe deux entités différentes dans le bureau provoque de légers problèmes sans conséquences réelles sur

le climat de travail. Les commis de Brunet voudraient avoir les mêmes avantages sociaux que les commis de Vel. Les avantages sociaux de Brunet et de VEL sont différents du fait que les deux entreprises n'opèrent pas dans le même secteur et que les contraintes pour demeurer concurrentiel ne sont pas les mêmes. Il est alors difficile de faire des compromis pour que tous les commis aient les mêmes avantages, même si le travail est semblable.

4. LE GOULOT D'ETRANGLEMENT

En raison du volume de travail et des nombreuses responsabilités du contrôleur, il lui est presque impossible d'identifier et de résoudre les nombreux problèmes des activités administratives.

L'image riche du système administratif permet de dégager les grandes lignes de la problématique.

Ainsi, dans les activités de contrôle des entrées de fonds, une partie du problème se situe au niveau des succursales qui ne respectent pas les procédures établies, ce qui retarde les activités administratives. Ceci est particulièrement vrai pour les dépôts et les factures de cartes de crédit.

L'autre partie du problème se situe au niveau du contrôle des réclamations auprès de la RAMQ. Malheureusement, l'administration ne connaît pas toujours les ententes de la RAMQ,

ou des autres organismes, avec les pharmaciens pour réclamer adéquatement les sommes dues.

L'information pour le paiement des fournisseurs semble être traitée de façon efficace mais encore ici, l'information fournie par les pharmacies est douteuse. Les procédures de commande et de réception des marchandises ne sont pas suivies. Il est alors impossible pour l'administration de vérifier adéquatement si les factures représentent bien ce qui a été acheté par les pharmacies.

Le même problème se répète pour le système de paie. Les succursales fournissent une partie de l'information et l'administration doit vérifier et traiter celle-ci. L'information n'étant pas toujours complète, le processus de vérification est retardé.

Les activités de transfert interne deviennent fastidieuses en raison de l'information sommaire qui est fournie à l'administration.

En résumé, l'information fournie par les succursales est souvent incomplète et fournie de façon différente d'une pharmacie à l'autre. Le personnel des succursales ne connaît pas les besoins et les objectifs du transfert d'informations entre les pharmacies et l'administration. Ceci entraîne de nombreuses erreurs, des vérifications supplémentaires et de nombreuses corrections. Le contrôle des procédures n'est pas assez strict

et est mal défini. Les résultats sont donc souvent différents de ceux anticipés par l'administration.

Les objectifs des activités et des sous-activités n'ont pas été redéfinis au cours des dernières années. Présentement, il n'existe pas de système qui unisse les activités des pharmacies avec les besoins en information de l'administration. La rentabilité des activités de vente est donc difficile à déterminer en raison des procédures informelles.

De plus, les activités de support et les autres activités du système, Voyage en Liberté, prennent beaucoup de temps et occupent une bonne partie des ressources de Brunet, et ce, régulièrement. Les activités de VEL, en particulier, viennent surcharger les activités administratives de Brunet.

Les ressources humaines en place semblent être compétentes pour exécuter l'ouvrage administratif mais les lacunes au niveau de l'information ralentissent l'ensemble des activités du système.

Enfin, les relations patron-employées, contrôleur-employées, ne sont pas très bonnes et ne favorisent pas l'implication et la motivation de tous. L'organisation du travail y est pour quelque chose.

Ce sont ces trois facteurs réunis, la mauvaise cueillette de l'information, la surcharge de travail en provenance de VEL et les relations de travail, qui causent des retards et des erreurs dans la production du système administratif.

CHAPITRE 4
LE POINT D'ANCRAGE

1. LA DEFINITION DU MODELE

Le sous-système administratif de W. Brunet et Cie (1982) Ltée est un ensemble d'activités dirigé par le contrôleur, qui a pour but de recueillir, de traiter, de comptabiliser, de payer et de présenter les données relatives aux entrées et aux sorties de fonds des succursales de façon à contrôler les profits et les pertes réelles pour les propriétaires de l'entreprise. Le contrôle de cette activité voit à maximiser (minimiser) les profits (pertes) en diminuant le nombre d'erreurs et les possibilités de fuites au cours du processus.

Cette définition explique les raisons d'être du sous-système administratif. Elle servira donc de référence pour l'élaboration du modèle conceptuel.

2. LA VALIDATION DE LA DEFINITION

Selon la méthodologie de Checkland, pour être valide, la définition du système administratif doit satisfaire aux exigences de PECTAP (21). La définition proposée peut être considérée comme valide puisque l'on y retrouve les éléments suivants:

- P - Propriétaire du système:
W. Brunet et Cie (1982) Ltée

- E - Environnement / Super-système:
les succursales

- C - Clients du système:
les propriétaires de l'entreprise

- T - Transformation:
recueillir, traiter, comptabiliser, payer,
présenter, contrôler, maximiser

- A - Acteur:
le contrôleur

- P - Point de vue:
maximiser les profits en diminuant le nombre
d'erreurs et les possibilités de fuites.

CHAPITRE 5

LE MODELE CONCEPTUEL

1. LA DESCRIPTION DU MODELE

Le système d'activités administratives comporte deux (2) groupes d'activités. Le premier groupe consiste à recueillir l'information, la traiter, payer à qui de droit, comptabiliser les profits et présenter les rapports en conséquence.

Le deuxième groupe consiste à contrôler le premier groupe, et l'ensemble des autres activités de l'entreprise qui sont reliées de près ou de loin aux activités administratives, de façon à ce que les résultats finaux soient, les plus "honnêtes" et les plus favorables à la survie de l'entreprise.

Dans un premier temps, le contrôle voit à établir des procédures uniformes pour éviter les risques d'erreurs. Dans un second temps, le contrôle voit à ce que les procédures éliminent toute possibilité de fuites, que ce soit par les intervenants extérieurs ou intérieurs à l'entreprise.

Les deux groupes d'activités sont interreliés et essentiels à la survie de l'entreprise puisque sans contrôle, les rapports ne sont pas valables et que sans rapports, l'entreprise ne sait pas où elle va.

Ainsi, l'efficacité du système dépend des intrants qui

sont, en l'occurrence, l'information en provenance des pharmacies.

Le modèle conceptuel, tel que schématisé dans le diagramme 14, représente les principales activités du système administratif. Le modèle suggère de décentraliser les activités qui ont un rapport avec le traitement primaire de l'information. L'information est perçue, vérifiée et préparée par les succursales avant d'être acheminée au système administratif. Si des erreurs se glissent dans la perception, les succursales s'occupent de réclamer ce qui est dû.

Ainsi, le système administratif recueille une information secondaire, intrant transformé, qui est presque parfaite et qui nécessite moins de contrôle et de vérification. Le traitement est donc uniforme et simplifié par le fait même.

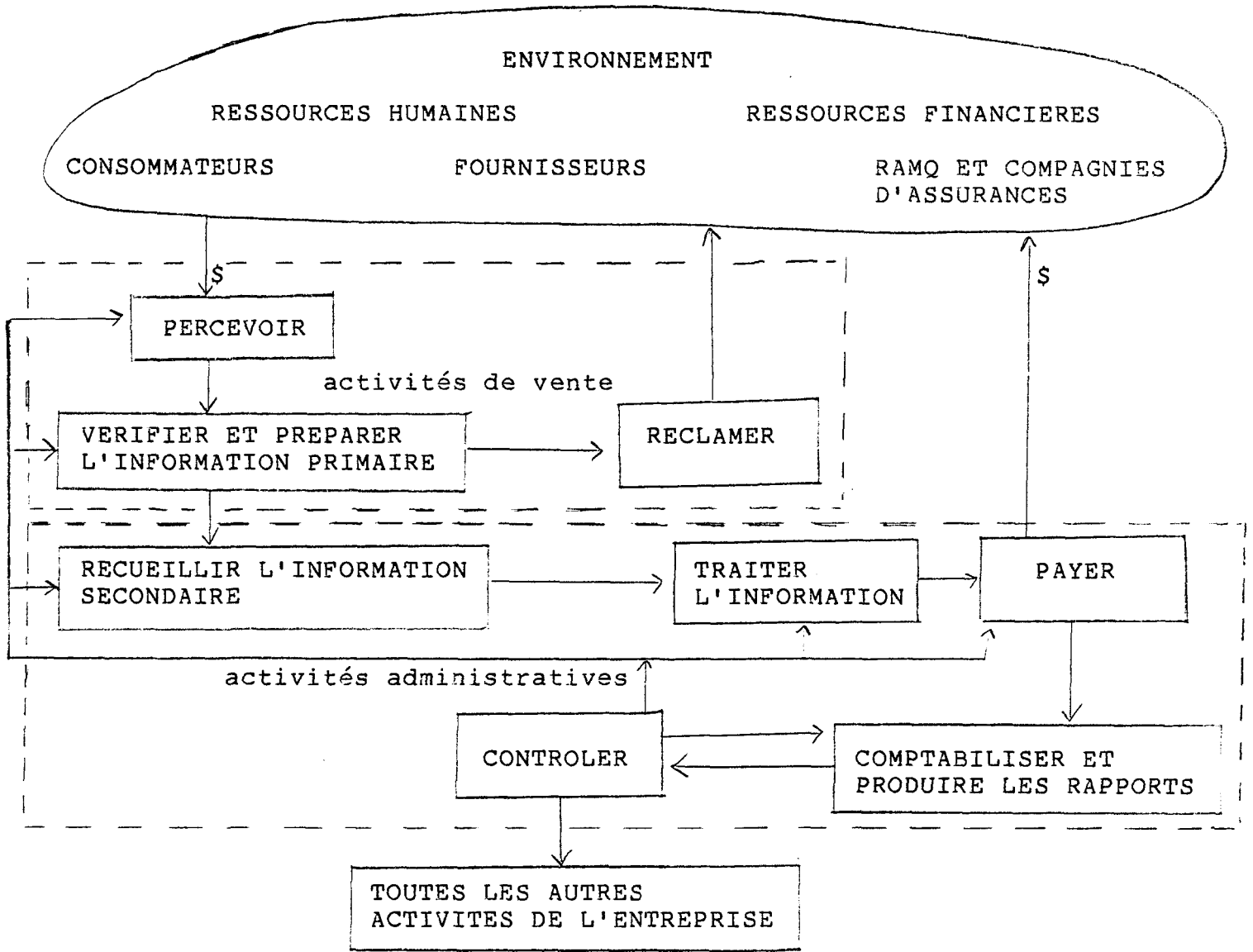
Les erreurs sont perçues et corrigées à la source pour fournir une information qui représente plus fidèlement la santé de l'entreprise. L'information est alors une base valable pour la prise de décision dans l'entreprise.

Par la suite, un contrôle perpétuel est exécuté pour assurer une adaptation rapide à tout changement dans les activités de l'entreprise ou de son éco-système.

DIAGRAMME 14

LE SYSTEME D'ACTIVITES ADMINISTRATIVES:

LE MODELE CONCEPTUEL



→ = Flux d'information ou tel que spécifié

▭ = Activité

○ = Environnement

Le modèle conceptuel proposé permet à l'administration d'économiser du temps tout en améliorant la qualité de sa production. L'entreprise doit offrir des services comptables uniformes à ses succursales et aux franchises, pour cela elle doit être organisée de façon à traiter l'information comptable le plus rapidement et le plus précisément possible.

Le meilleur moyen pour atteindre l'objectif du système administratif est de fournir des outils de contrôle et des procédures bien définies aux employés(es) qui travaillent avec l'information primaire. Les activités de contrôle feront le suivi pour que les outils et les procédures soient utilisés adéquatement dans les succursales.

2. LA VALIDATION DU MODELE

La grille des caractéristiques d'un système d'activités humaines proposée par P.B. Checkland (22) permet de valider la pertinence du modèle conceptuel.

- | | |
|--|--|
| 1. Le système a un objectif, une mission, une fonction. | traiter rapidement et précisément l'information comptable |
| 2. Le système a des mesures de performances et des mécanismes de contrôle. | minimiser les pertes, comptabiliser les profits, établir des procédures, économiser du temps |

- | | |
|---|---|
| 3. Le système a des composantes elles-mêmes système avec toutes les caractéristiques appropriées. | <p>système de paye,
système de paiement des fournisseurs, système de contrôle</p> |
| 4. Les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tous les systèmes. | <p>Les flux de monnaie, de marchandises et d'information</p> |
| 5. Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large et a un environnement avec lequel il échange. | <p>Le super-système, l'entreprise dans sa globalité, et l'environnement avec lequel il échange</p> |
| 6. Le système a des ressources physiques et humaines. | <p>Les employés(es) de l'administration et des succursales, l'ordinateur</p> |
| 7. Le système a des preneurs de décisions et un processus de prise de décisions. | <p>Le contrôleur et les gestionnaires de l'entreprise qui prennent des décisions sur la base des rapports fournis par le système.</p> |
| 8. Le système a une certaine garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise. | <p>Le système est essentiel pour connaître la santé financière de l'entreprise.</p> |

CHAPITRE 6

LA COMPARAISON ET L'IMPLANTATION

DU MODELE CONCEPTUEL

1. LA COMPARAISON AVEC LA REALITE

Dans l'ensemble, le modèle conceptuel ne comporte pas de grandes divergences avec les activités et les besoins de l'entreprise. Le seul changement majeur avec la situation actuelle est la dissociation de la cueillette de l'information primaire des activités administratives. Par contre, le contrôle de l'information primaire demeure, en partie, la responsabilité du système administratif.

Bien entendu, ce modèle s'adapte très bien à certains sous-systèmes mais il devra être modifié pour certaines situations. Par exemple, les réclamations des comptes à recevoir, compte-client, devront se faire à l'administration en raison du travail complexe que cela nécessite. Il en est de même pour les activités qui ont des relations avec les ressources financières, comme la conciliation bancaire.

La situation problématique telle que perçue par les dirigeants semblait être non-structurée, mais après étude, il s'avère que la situation est structurée. "Le modèle conceptuel forme donc le cadre d'une conception automatisable ou

routinisable qui pourrait être comparée de façon relativement objective avec la réalité" (23). Il demeure qu'il y aura toujours place à l'initiative des acteurs pour améliorer et opérationnaliser le système.

2. LES RECOMMANDATIONS ET L'ADAPTATION

Etant donné l'importance des mesures proposées au niveau des succursales, les directives devront être mises en vigueur sous l'autorité du contrôleur avec le consentement du directeur général pour maximiser l'efficacité de l'implantation des recommandations. La direction devra démontrer de l'intérêt et un suivi dans l'application de ce modèle pour en assurer le succès.

La mise en application de ces recommandations ne devra pas se faire tout d'un coup mais devra se répartir sur une courte période et s'intégrer avec les autres activités de l'entreprise. Une trop longue période d'adaptation amènerait de nouveaux problèmes en raison de l'évolution des activités dans le temps.

Bien entendu, la mise en application de ces nouveaux outils pour les succursales entraînera quelques modifications dans le travail de l'administration. Il sera préférable d'établir les procédures pour les succursales et de les mettre en application avant de faire la redistribution complète des tâches au niveau du bureau de l'administration.

Pour que le travail soit délégué efficacement dans les succursales, des explications et des procédures devront être fournies de façon à atteindre pleinement les objectifs.

Une réunion avec les directeurs servira à élaborer et à déterminer les normes et les procédures permettant à chacun de procéder efficacement, et ce, autant dans les pharmacies qu'à l'administration.

Les pages suivantes traiteront des implications des changements dans le système.

2.1 La vente et la perception des sommes dues

Une attention particulière doit être apportée aux activités relatives à la perception des sommes dues.

Dépôt et rapport de vente

Toutes les pharmacies devront passer à la banque tous les jours ouvrables. Aucun dépôt ne doit rester dans les pharmacies plus de 24 heures. Les dépôts doivent se faire au complet, sans exception.

Lorsque le rapport de vente est envoyé à l'administration, toutes les pièces justificatives doivent accompagner le rapport, en particulier les lectures de caisse et les bordereaux de dépôts.

Une procédure universelle pour toutes les succursales doit être établie et expliquée sur la façon de remplir le rapport de vente. Principalement pour les réclamations et pour le département de liquidation.

L'administration doit déterminer des politiques très bien définies pour chaque département afin d'en arriver à un minimum d'erreurs.

Les directeurs et gérants doivent sensibiliser les employées(es) à l'importance des départements afin que tous apportent le sérieux qu'il se doit lorsqu'ils étiquettent ou qu'ils sont à la caisse.

Pour les articles de promotion et les articles en liquidation, l'administration devrait instaurer des départements distincts sur les caisses enregistreuses et sur le rapport de vente. Ce département pour la liquidation éviterait la confusion et donnerait une valeur plus juste du coût des marchandises vendues.

RAMQ

Le laboratoire est la principale source de revenus des pharmacies Brunet. Une attention particulière devra être apportée au contrôle et au fonctionnement de ce département.

Les réclamations à la RAMQ représentent jusqu'à quarante pour cent (40%) du chiffre d'affaires du laboratoire. Ces réclamations demandent à elles seules un contrôle et elles ne devront pas faire partie des simples comptes à recevoir.

Un contrôle minutieux devra être fait pour balancer le montant des prescriptions tel qu'inscrit et calculé par l'ordinateur et le montant des ventes réelles.

Les états de comptes de la RAMQ et les montants effectivement perçus devront être fournis aux pharmacies de façon à ce que chaque succursale puisse vérifier ses comptes et réclamer à nouveau les montants non perçus par erreur.

Les montants reçus de cet organisme devront être vérifiés en pharmacie avec les montants réclamés de façon à faciliter le travail de l'administration. Les directeurs(trices) des pharmacies sont les mieux informés(es) pour expliquer les écarts entre les montants réclamés par Data (vente) et les montants effectivement reçus. De plus, moins de réclamations seront refusées puisque le suivi sera plus régulier.

Il serait donc préférable que chaque pharmacie balance ce compte selon un modèle spécialement identifié à cet effet et qui sera retourné à l'administration avec l'état de compte. Au tableau 2, vous trouverez un exemple possible de modèle de contrôle applicable au niveau de la pharmacie. Une telle fiche donnera à l'administration tous les renseignements nécessaires pour balancer adéquatement la totalité des réclamations faites à la RAMQ.

Ce contrôle devra porter une attention particulière aux postes suivants :

- les demandes refusées devront être refacturées manuellement.
- les prescriptions en attente devront être suivies jusqu'à la date du paiement.
- les prescriptions magistrales devront être mieux contrôlées.

TABLEAU 2
MODELE DE CONTROLE DES RECLAMATIONS
POUR LA RAMQ

ETAPE 1

a-Total des deux (2) semaines selon rapport Data	-----
b-Total des montants refusés (code 04 état de compte)	-----
c-Total des montants en attente (code 05 é.c.)	-----

Total 1 (somme de a, b et c)	-----

ETAPE 2

d-Montant reçu du RAMQ (selon é.c)	-----
e-Total ajustement d'anciennes prescriptions	-----
f-Total des prescriptions magistrales	-----
g-Total des corrections (prix RAMQ = prix Data)	-----
h-Total des prescriptions refacturées manuellement	-----
i-Total des montants qui étaient en attente et qui ont été payés	-----

Total 2 (d moins e, f, g, h et i)	-----

Ainsi le total en 1 doit égaler le total en 2.

Cartes de crédit

Pour les cartes de crédit, un contrôle beaucoup plus rigoureux est nécessaire au niveau des succursales. Chaque caissière devra vérifier: si la carte a bien été étampée, si le reçu a bien été signé, si le numéro de téléphone du client est bien inscrit et si elle a utilisé le formulaire autorisé. Ce contrôle peut être très rapide si les caissières ont été bien informées des procédures. Ces dernières seront responsables de toutes les pertes encourues en raison d'une négligence de leur part.

La personne dans la succursale qui remplit le rapport de vente devra vérifier si les reçus de cartes de crédit ont été bien remplis avant de les envoyer à l'administration.

Comptes à recevoir

Les succursales ne devront accorder aucun escompte sur les factures qui sont chargées à un compte, ce service est déjà très dispendieux. Tous les escomptes à l'achat pour les clients privilégiés devraient d'ailleurs être abolis.

Dans le but d'autofinancer le service des comptes à recevoir et de réduire son utilisation, il y aurait possibilité de faire payer de légers frais d'administration aux utilisateurs.

La liste des clients privilégiés qui ont droit à ce service doit être revue et simplifiée de façon à ne garder que les véritables usagers et peut-être même, seulement les institutions. La-dite liste sera alors beaucoup plus simple d'utilisation lors de l'achat par un client.

Autres revenus

Tout revenu anticipé, allocation d'étalage, chèque de commission ou autres sommes en provenance des fournisseurs, devront être accompagnés d'un bon d'allocation explicatif. Ce bon permettra une meilleure perception des sommes à recevoir. Le bon d'allocation sera traité par les succursales comme un crédit à recevoir.

Par ailleurs, le personnel devra être informé des nombreuses possibilités et des procédures pour avoir droit à ces revenus supplémentaires.

2.2 Le paiement des fournisseurs

Le système de paiement central est excellent à la condition de faire le partage entre ce qui doit être fait dans les pharmacies, et ce qui doit être fait au bureau.

Dorénavant, les pharmacies contrôleront les factures avec les bons de commande et les bons de réception. L'information arrivera à l'administration classée et ordonnée pour en faciliter le traitement.

Chaque achat devra être accompagné d'un bon de commande qui sera vérifié à la réception de la marchandise avec le bon de livraison. Certaines commandes pourront être refusées à la réception si elles ne concordent pas avec les bons de commande. Une fois vérifié, le bon de commande sera broché avec le bon de réception et classé en attendant la facture.

Le bon de commande devra indiquer: le prix qui est supposé être chargé, les quantités autorisées à être livrées, les extensions pour simplifier la tâche à la facturation, et enfin, la signature de la personne qui a commandé ou qui a autorisé la dépense et la signature du représentant avec qui les ententes ont été négociées. Toutes les ententes et les prix spéciaux devront être indiqués en évidence sur le bon de commande. Le bon de commande peut être rempli en bonne partie par le représentant. Cette procédure s'applique pour tous les départements de la pharmacie et même pour les dépenses de fournitures ou d'entretien.

Ainsi, les marchandises seront directement facturées aux succursales. Les factures seront vérifiées la journée même de leur réception dans les pharmacies. Il sera alors facile de détecter les erreurs puisque la marchandise aura été reçue seulement quelques jours auparavant. Les factures parviendront à l'administration le plus rapidement possible de façon à profiter des escomptes de paiement.

A la réception de la facture, les employés(es) de la pharmacie devront indiquer sur celle-ci, s'il s'agit de produits de boutique, de laboratoire, de cosmétique ou de tabac. Le personnel dans les pharmacies est beaucoup plus en mesure d'identifier la nature de la marchandise que le personnel à l'administration.

Chaque pharmacie devra avoir un endroit pour classer distinctement tous les bons de commande à recevoir, tous les crédits, tous les bons de livraison vérifiés, codés, et accompagnés des bons de commande.

Lorsqu'il y aura des livraisons automatiques, un bon de transfert indiquant les prix et le total devra être fait et expédié aux succursales concernées, par la personne qui a autorisé cette commande.

L'administration n'aura alors qu'à vérifier les extensions et le prix réellement chargé. Si des anomalies se présentent, la pharmacie l'indiquera sur le bon de commande et l'administration se chargera de faire les réclamations.

A l'administration, une seule personne pourra faire le codage des factures. La manipulation des factures diminuera et les chaînes de travail seront éliminées. La responsabilité des commis sera plus complète et ainsi le travail sera plus intéressant. Une attention particulière devra être apportée pour que les paiements soient faits à temps de façon à profiter des

escomptes de paiement.

Si une succursale a besoin de garder une facture pour le contrôle d'une réclamation ultérieure, elle devra en faire une photocopie et retourner l'original à l'administration dans les plus brefs délais de façon à ne pas retarder le système de paiement. Les crédits ou réclamations seront déduits sur les prochaines factures.

Cette décentralisation du contrôle des factures n'est pas un surcroît de travail pour les pharmacies mais plutôt une méthode ordonnée de commander et de recevoir la marchandise.

2.3 Le système de paie

La vérification des heures travaillées devra être faite dans les pharmacies en tenant compte des budgets de salaires, des normes du syndicat et des avantages sociaux des employés(es). De cette façon le travail de l'administration ne sera plus que du traitement de données.

La banque a déjà offert de calculer les paies. Ce système exige que l'information fournie à la banque soit sans erreur. Il y a une petite économie à faire si la banque s'occupe des paies, voir tableau 3, mais il faudra d'abord résoudre le problème de l'information qui doit être fournie à la banque ou à l'administration.

Avant de changer de système, il faudra connaître les exigences de la banque pour vérifier s'il existe une économie réelle. Il faudra aussi s'assurer que les coûts seront relativement fixes à long terme.

Le système de la banque donnerait l'opportunité de libérer un(e) employé(e) de bureau pour l'équivalent d'une semaine de travail par période. Ceci n'affecterait pas les coûts fixes et l'amortissement de l'ordinateur.

Par contre, il faut tenir compte du fait que ce service a le désavantage d'occasionner des changements sur la liquidité de Brunet. Ainsi, les remises, qui doivent être versées aux divers gouvernements, devront être payées à la banque à chaque paie, soit toutes les deux (2) semaines, au lieu d'une fois par mois comme dans le système actuel.

TABLEAU 3
COMPARAISON DES COÛTS POUR LE
SYSTEME DE PAIE DE BRUNET

SYSTEME ACTUEL

Temps de Valérye pour la paie Brunet:		
21 heures par période		
(souvent 28 heures)		
salaire \$7.86/heure		
Total:		\$165.06
Coût des chèques:		
\$0.49 du chèque		
5 chèques		
2 fois par période		
Total:		\$ 4.90
Total coût des paies par mois		\$169.96

SYSTEME PROPOSE PAR LA BANQUE

Coût des chèques:		
\$0.65 du chèque		
85 employés (es)(**)		
2 fois par période		
Total		\$110.50

DIFFERENCE: \$ 59.46

Economie potentielle pour 13 périodes (1 an): \$ 772.98

(*) les banques ne chargent aucun frais pour déposer les paies dans le compte de chacun des employés(es).

(**) selon le rapport informatique "paiegain" du 19 septembre 1985.

2.4 Les transferts internes

Le bon de transfert interne devra être dûment rempli, les extensions, le total du transfert ainsi que le département de chaque produit devront être inscrits par les succursales expéditrices. Ce travail sera plus facile à faire dans les pharmacies et il accélérera le processus à l'administration.

2.5 Les fins de période

La décentralisation du traitement primaire de l'information permettra au personnel administratif de disposer de beaucoup plus de temps pour produire les résultats de fin de période.

Il sera alors possible de fournir très rapidement les rapports de vente mensuels et les différents rapports tels; le poste de bilan, l'analyse des ventes par colonne et les bilans comparés avec l'année précédente.

De même, les activités comptables de fin d'année devront être prévues et préparées à l'avance de façon à perturber le moins possible le travail régulier du système. Ainsi, les budgets de la nouvelle année devront être présentés quelques semaines avant la fin de l'année financière, quitte à être modifiés par la suite, s'il y a lieu.

2.6 Les activités de support

Les activités de support ne font pas vraiment partie des activités comptables mais elles s'exécutent dans les mêmes locaux et dans la même atmosphère de travail. Les activités de support ont un effet certain sur une partie des activités administratives. C'est pourquoi, il sera bon de séparer les deux activités.

Les activités de support sont nécessaires pour libérer les gestionnaires et assurer un soutien dans le travail de l'administration. Ainsi l'ensemble des activités de support, dactylographie, réception et distribution du courrier, devra être exécuté par une seule personne pour libérer les commis. Ces dernières pourront se concentrer plus adéquatement sur leur travail.

L'embauche d'une secrétaire est fortement recommandée pour assurer les activités de support.

Toutes les activités de distribution du courrier devront être regroupées pour être exécutées par une seule personne.

Un système de contrôle des allées et venues des cadres serait nécessaire pour la réception. Dans un cahier, chacun des cadres écrirait l'heure à laquelle il quitte le bureau et l'heure à laquelle il prévoit revenir. Si quelqu'un quitte le bureau pour plusieurs jours, il l'inscrit. De cette façon, la

secrétaire pourrait répondre adéquatement à tous les appels de l'extérieur et aux personnes qui désirent rejoindre quelqu'un en particulier.

2.7 Les autres activités

Une distinction très précise devra être faite entre chacune des activités ou entités économiques gérées par Michel Cadrin. Le contrôleur et les commis de Brunet devront être dégagés des tâches de VEL. Ce travail occupe beaucoup trop de temps par rapport à la rentabilité de cette activité pour Brunet.

Pour ce qui est des services aux franchises, ils doivent être clairement établis et la rémunération doit être en proportion du service offert. Des normes standards pour les franchises, comme pour les succursales, faciliteront la gestion en général de l'entreprise, surtout si la croissance va en ce sens.

Si l'information traitée pour les franchises est de même nature et sous la même forme que l'information fournie par les succursales, l'administration n'aura aucun problème à offrir ses services à un coût très concurrentiel.

3. LA REORGANISATION DES RESSOURCES

3.1 La description des tâches

Le contrôleur de Brunet doit être dégagé des tâches qui lui sont assignées dans VEL.

Une description type des tâches d'un contrôleur a été fournie par les vérificateurs, (voir l'annexe 5). Les priorités du contrôleur peuvent être déterminées à partir de cette description.

Il est très difficile de séparer la tâche de contrôleur et de comptable parce qu'en comptabilisant les chiffres du mois, celui-ci peut constater certains problèmes et poser plusieurs questions sur la raison d'être de ces chiffres, ce qui est la tâche du contrôleur.

Toutefois, le contrôleur doit s'attarder au contrôle proprement dit et déléguer une bonne partie des écritures comptables. Il demeure responsable des écritures comptables, il devra donc déléguer correctement.

Le contrôleur doit vérifier les dépenses en fonction des budgets établis. C'est le rôle du contrôleur de vérifier que les dépenses ne dépassent pas les budgets. Sinon, il doit être capable d'en expliquer les raisons aux dirigeants.

Mentionnons que l'une des tâches du contrôleur est de voir à ce que le travail qui s'exécute soit fait le plus

simplement possible et avec le plus de précision possible. Pour être efficace, il doit être conscient de la réalité opérationnelle dans les pharmacies et fournir les outils nécessaires pour obtenir une information adéquate.

Ainsi il devra voir à ce que les tâches de même nature soient concentrées pour être exécutées par une seule personne. Les tâches de chaque commis devront être définies plus précisément avec des échéances journalières selon les modifications apportées au processus.

Une fois que la tâche aura été expliquée à un(e) employé(e), cet(te) employé(e) en sera responsable et il(elle) devra prendre l'initiative de voir à faire des mini-procédures pour synchroniser son travail avec l'ensemble du bureau. Il faut avoir recours à l'initiative personnelle. De cette façon, si une tâche supplémentaire arrive, l'employé(e) est en mesure de déterminer l'importance et la séquence des tâches qu'il(elle) a à exécuter.

Le poste de Josée Martin doit être supprimé. L'embauche d'une personne supplémentaire s'avère nécessaire mais sa fonction sera secrétaire-réceptionniste. Cette personne sera en charge du téléphone, de la réception, des travaux de dactylographie ainsi que du classement des dossiers. En second lieu, elle verrait à absorber le surplus d'ouvrage de VEL et de Brunet, une partie des tâches autrefois exécutées par Josée Martin.

TABLEAU 4DESCRIPTION SOMMAIRE DES RESPONSABILITES

Hélène:	Comptabilité de Brunet Ecriture de fin de période
Danielle:	Classer et vérifier les factures Papeterie
Valérye:	Comptes à recevoir Carte de crédit Transferts internes Système de paie
Diane:	Traiter l'information sur informatique
Secrétaire:	Activités de support

3.2 Les conditions de travail

Une diminution de salaire, aussi minime soit-elle, est très frustrante pour l'employé(e) qui travaille et qui se dévoue pour l'entreprise depuis de nombreuses années. Un tel geste de la part des dirigeants fait perdre tout le climat de confiance et d'initiative qui pouvait régner.

Le salaire des employées est leur première motivation à travailler pour Brunet. Nous recommandons un ajustement des salaires sur une base de 37 1/2 heures pour ceux(elles) qui sont payés(es) à la semaine et pour ceux(elles) qui ont été affectés(es) par l'abolition de l'ancienneté.

Pour les employés(es) qu'on encourage à prendre des initiatives, il doit y avoir des remerciements en conséquence, soit par des congés supplémentaires ou par des augmentations planifiées dans le temps. Ces augmentations n'ont pas besoin d'être grosses mais d'être régulières pour sensibiliser l'employé(e) à une progression dans son travail.

Un effort particulier doit être fait par les gestionnaires pour intégrer les commis de bureau dans l'équipe. Le simple fait de dîner de temps à autre avec les commis pourrait avoir un effet positif sur les relations de travail.

3.3 L'aménagement des lieux

La secrétaire devra être relocalisée dans le hall d'entrée, dos au mur de la salle de repos. Cet endroit est le meilleur pour recevoir les gens. Le fait qu'il n'y ait pas de mur de séparation entre la réception et la salle de travail aidera la nouvelle réceptionniste à s'intégrer au groupe.

Le commis comptable de Brunet devra avoir un bureau indépendant des autres commis. La salle de travail devra être divisée par quelques cloisons portatives de façon à éviter les dérangements inutiles. De cette façon personne ne sera vraiment séparé des autres mais tout le monde pourra travailler sans être dérangé par le va-et-vient continuel.

Le bavardage entre les commis sera ainsi réduit en raison des distances et des cloisons entre chacun des bureaux. Ceci signifie donc moins d'erreurs et moins de pertes de temps tout en donnant plus d'espace à chacun(e) des employés(es). De plus ces modifications à l'espace de travail auront probablement des conséquences positives sur le climat de travail.

En ce qui concerne les ressources physiques disponibles, il n'y a pas de priorité à ce niveau, si ce n'est que de rafraîchir les lieux de travail.

4. LES RESULTATS ET LE CONTROLE

Les grandes lignes du rapport ont été présentées en octobre 1985. La mise en application des recommandations a débuté un mois plus tard.

Dans l'ensemble, la mise en application du modèle s'est faite sans trop de heurts. La majorité des changements apportés à la suite du diagnostic ont eu des résultats positifs.

Concrètement, la décentralisation des activités s'est effectuée. Un système écrit et des procédures établies furent testés durant un mois dans une pharmacie. Un mois plus tard, le système et les procédures furent implantés dans l'ensemble des pharmacies.

4.1 La facturation

La première activité à être exécutée par les employés(es) des pharmacies fut le contrôle de la facturation. Bien que la procédure fonctionne très bien, il a fallu sensibiliser les intervenants à l'importance de la rapidité du traitement des factures qui permet de profiter des escomptes de paiement.

Après quelques mois d'opération, les dirigeants notent le besoin d'instituer certains contrôles pour s'assurer que l'information est toujours bien vérifiée dans les pharmacies. Par exemple, quelques erreurs ont été détectées dans la

facturation de certains fournisseurs. Une seule succursale a identifié le problème pourtant présent dans tout le réseau.

L'administration doit donc voir à ce que l'information ne soit pas traitée à la légère par les succursales. Les employés(es) des succursales et du système administratif ne sont pas habitués à suivre des procédures. Il faudra donc attendre un certain temps avant que tous les acteurs utilisent les procédures de façon uniforme.

Le meilleur moyen de renforcer l'application des procédures est d'expliquer et de sensibiliser les employés(es) aux conséquences que cela occasionne lorsque les procédures ne sont pas suivies adéquatement.

4.2 Le système de paie

Le système de paie est lui aussi en opération. Les directeurs et les gérants des succursales vérifient et contrôlent les heures travaillées selon les budgets et les procédures qui leur sont fournis.

Toutefois, malgré cette procédure qui est beaucoup plus rapide et mieux contrôlée, les activités internes de l'administration ne se sont pas encore adaptées. Les employés(es) de l'administration ont de la difficulté à éliminer les contrôles qui dédoublent le travail exécuté en pharmacie.

Les activités de paie doivent donc être améliorées à l'intérieur du système administratif. Pour ce faire, les gestionnaires doivent aider les employés(es) à élaborer des méthodes et des procédures de travail personnelles selon les besoins de l'activité. Un effort particulier est fait en ce sens par le principal responsable du système.

4.3 Les entrées de fonds

Une attention particulière a été apportée au contrôle des réclamations de la RAMQ. Le contrôle de cette source majeure de revenu a d'abord été amélioré à l'intérieur du système administratif. Bien que les procédures ne soient pas toutes établies au niveau des pharmacies, de nettes améliorations ont été constatées dans le contrôle des réclamations.

De plus, la préparation des rapports de vente est maintenant faite avec plus d'attention dans les pharmacies. Moins d'erreurs se glissent et le contrôle des entrées de fonds est beaucoup plus rigoureux qu'auparavant. Les rapports de vente balancés et contrôlés par le système administratif démontrent un meilleur contrôle des pharmacies.

4.4 La délimitation des activités

L'embauche de nouveau personnel pour les activités comptables de Voyages en Liberté a permis au contrôleur de Brunet de se dégager graduellement de ces activités. Le nouveau

personnel a été embauché et entraîné pour être autonome. Ceci a demandé des efforts particuliers de la part du contrôleur, mais les résultats sont probants.

4.5 Les activités de fin de période

En raison de la disponibilité du contrôleur, due principalement à la délégation du travail dans VEL, les rapports de fin de période ont été produits dans des délais raisonnables, mais surtout, une attention particulière a été apportée à la préparation des états financiers pour qu'ils représentent la situation réelle de l'entreprise.

Malgré des améliorations notables, le problème des différences entre les inventaires aux livres et les inventaires réels demeure. Les dirigeants doivent constamment réévaluer leurs marges bénéficiaires pour estimer correctement le coût des ventes. Un système de détermination des prix de vente plus uniforme à l'ensemble des produits de chacun des départements permettrait de déterminer précisément les marges bénéficiaires.

4.6 Les activités de support

Une secrétaire a été spécialement embauchée pour effectuer l'ensemble des activités de support. Les activités de support sont donc effectuées plus professionnellement et uniformément pour l'ensemble de l'entreprise. Le travail exécuté devra par contre être évalué pour vérifier s'il correspond aux

exigences de l'entreprise.

4.7 Le climat de travail

Le seul problème majeur qui persiste dans le système administratif est la qualité du climat de travail. Malgré les efforts des dirigeants la situation ne s'améliore pas facilement. Ainsi, le personnel possédant le plus d'ancienneté a de la difficulté à s'adapter aux nouvelles procédures et est réticent aux changements. Certains(es) employés(es) continuent à contrôler l'information, peut-être pour justifier leur emploi...

De plus, suite au départ non-prévu de certaines employées, pour des raisons hors du contrôle de Brunet, l'embauche de nouveaux employés(es) a provoqué des tensions. La rémunération des nouveaux employés(es) qui ont des compétences particulières est au centre du problème. Selon les employés(es) qui possède de l'ancienneté mais peu de compétences particulières, il s'agit d'une injustice.

4.8 Le contrôle

Le modèle conceptuel a été appliqué en grande partie dans l'entreprise mais il restera toujours des adaptations et des améliorations à apporter au système administratif.

Un effort constant est fait chaque jour pour améliorer le système. L'adaptation du système administratif aux besoins des activités de l'entreprise se fait maintenant au rythme du

changement. Les gestionnaires sont, plus que jamais, conscients des objectifs et du rôle du système administratif.

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 7

REFLEXIONS METHODOLOGIQUES ET PRATIQUES

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée aux réflexions méthodologiques, aux contraintes de l'application de la méthodologie de Checkland dans une PME ainsi qu'aux réflexions personnelles du chercheur, suite à l'expérience vécue chez Brunet.

Après avoir adapté la méthodologie de Checkland aux problèmes concrets des pharmacies Brunet, il est plus facile de cerner les possibilités de cette méthode mais aussi de cerner ses limites.

1. LA METHODOLOGIE FACE A LA PROBLEMATIQUE DE BRUNET

1.1 Le diagnostic

La situation problématique en présence nécessitait l'application d'une méthodologie pour les systèmes d'activités humaines plus ou moins structurés. Le sujet de recherche se portait très bien à l'utilisation de la méthodologie de diagnostic-intervention telle que proposée par P.B. Checkland. Son application fut presque intégrale quoique nécessitant quelques adaptations pour satisfaire la réalité et le contexte de

la PME étudiée.

Dans le cas présent, l'image riche comporte des boucles d'analyse à trois niveaux distincts. Une première boucle permet de faire l'image riche du super-système et de l'environnement dans lequel il évolue. La deuxième boucle se limite à l'analyse du système qui a été identifié comme étant problématique lors de l'analyse du super-système. Enfin, à un troisième niveau, certaines activités spécifiques du système, regroupées en sous-systèmes, sont analysées plus minutieusement.

L'image riche a permis aux acteurs comme au chercheur de prendre conscience globalement des éléments actifs de l'entreprise et du système administratif.

Toutefois, dans la problématique de Brunet, le problème était clairement identifié dès le début de l'intervention. La première boucle d'analyse a conduit à un goulot d'étranglement qui était pré-déterminé.

La méthodologie n'en demeure pas moins très utile pour l'analyse et le diagnostic de l'entreprise à tous les niveaux de résolutions. Ainsi la méthodologie est très pertinente pour l'analyse des problèmes complexes comme dans le cas du système administratif et de ses sous-systèmes.

1.2 La généralisation du modèle

Par contre, dans le cadre de cette recherche, bien des étapes de cette méthodologie auraient pu être évitées sans vraiment affecter les résultats du diagnostic-intervention. Par exemple, la validation du modèle conceptuel qui généralise la solution proposée aurait pu être faite implicitement sans être élaborée. Pour l'étudiant, il s'agit là d'un exercice qui l'aide à prendre conscience de tous les niveaux de résolution mais, pour la PME, il s'agit d'un artifice qui n'est pas vraiment nécessaire.

Bien entendu, le concept de décentralisation du modèle conceptuel peut être généralisé et adapté à d'autres PME à succursales qui rencontrent des problèmes d'informations au niveau du système administratif mais il demeure que le modèle conceptuel dans son ensemble est propre à la problématique de Brunet.

Il est donc difficile de déterminer ce qu'un diagnostic-intervention apporte à la science proprement dite. L'apport scientifique dans ce cas-ci se limite à l'identification d'un problème d'organisation du travail et de l'absence de système d'information.

Chez Brunet, la méthode fait ressortir le problème de la croissance rapide de l'organisation qui s'est développée sans réflexions sur les fonctions et les besoins de certains systèmes.

Dans cette application, la méthodologie a donc beaucoup plus été une méthode de diagnostic qui a permis à l'étudiant de faire un cheminement complet dans la résolution d'un problème d'une PME. Le processus du diagnostic-intervention a apporté beaucoup à l'étudiant en tant qu'expérience vécue. Il a aussi été l'occasion de développer une démarche plus personnelle d'approche à la résolution de problème dans les PME.

1.3 L'implication du personnel

Une des principales caractéristiques qui ressort de l'application de cette méthode est qu'elle implique activement le chercheur et les acteurs dans le processus de résolution des problèmes identifiés chez Brunet. L'utilisation de la méthode ne demande pas de qualifications particulières aux acteurs, elle demande seulement la collaboration de ceux-ci pour aider le chercheur à identifier et à définir adéquatement les problèmes, les besoins et les solutions.

La méthode a l'avantage de ne pas imposer de solutions mais plutôt d'amener les acteurs à un consensus sur les situations vécues, ce qui développe une attitude favorable aux changements. De plus, contrairement à bien des rapports de consultants, l'application des recommandations fait partie intégrante du diagnostic-intervention ce qui rehausse la valeur d'une telle méthodologie.

2. L'UTILISATION DE LA METHODE DANS LES PME

Dans la problématique de Brunet, l'utilisation de la méthode de Checkland a été longue et coûteuse en recherche, mais elle a apporté des résultats tangibles qui justifient son utilisation. Par contre, les dirigeants de PME en général exigent souvent des actions concrètes dans les délais les plus brefs.

Ainsi, en raison du faible volume des flux monétaires, les mouvements de trésorerie laissent très peu de marge de manoeuvre à un chercheur qui tente de résoudre les problèmes courants. Il est difficile pour la PME d'investir dans l'avenir et d'organiser l'entreprise en conséquence.

Cette situation se retrouve dans bien des entreprises en phase de démarrage ou lors de redressement, même si celles-ci ne connaissent pas de crise de liquidité (24) proprement dite. Lorsqu'un chercheur veut faire un diagnostic-intervention dans de telles conditions, il est difficile pour lui de respecter la méthodologie tout en satisfaisant les exigences à court terme et les budgets de l'entreprise.

La force de la PME réside dans la rapidité de prise de décision. Il ne faut donc pas alourdir le système des PME en utilisant des moyens trop sophistiqués qui rallongent le délai de prise de décision. Les PME étant en mutation constante, toute activité est sujette à changements en fonction de la croissance

de l'entreprise. Les méthodes d'analyse trop longues apportent des solutions à des problèmes qui n'existent plus lors de leur mise en application.

Le chercheur doit en arriver à développer une méthode de diagnostic rapide et efficace pour satisfaire les besoins des PME.

La méthodologie du diagnostic-intervention peut à toutes fins utiles devenir un processus décisionnel et opérationnel complet pour le gestionnaire. La personne qui maîtrise la méthode peut l'utiliser dans un cadre moins rigoureux pour guider et justifier ses décisions.

3. EXPERIENCE DU CHERCHEUR

Dans l'application présente le chercheur était un étudiant de niveau universitaire qui avait un minimum d'expérience en gestion. Le chercheur n'avait donc pas d'autorité réelle sur le système, ce qui lui a permis de garder une certaine objectivité.

La méthodologie a permis au chercheur de devenir le conseiller-confident de tous les membres de l'entreprise. Le chercheur était alors en mesure de mettre en place des systèmes très opérationnels qui impliquent les employés(es) et qui tiennent compte de leurs besoins.

Pour recueillir l'information nécessaire à l'élaboration

de l'image riche de façon objective, le chercheur a dû être très diplomate pour éviter que l'information soit biaisée par les informateurs.

L'utilisation efficace de cette méthodologie s'apparente avec un style de management de type consultatif-démocrate (25). Ce type de management convient parfaitement aux besoins de la recherche-action par le processus décisionnel qu'il suggère.

Dans ce sens, la méthodologie de Checkland est particulièrement bien adaptée aux besoins des PME qui nécessitent à la fois l'aide de conseillers extérieurs et de gestionnaires à l'intérieur de l'entreprise.

Le fait de connaître à fond l'entreprise a permis à l'étudiant d'élaborer un modèle conceptuel adapté à la réalité. Il a développé du même coup un attachement à l'entreprise puisqu'il possède beaucoup d'informations pertinentes et qu'il travaille activement à la réussite. Une fois l'étude terminée, les dirigeants auront des réticences à se passer des services du conseiller-gestionnaire, ce qui est très encourageant pour l'étudiant qui débute sa carrière.

CONCLUSION

Pour réaliser le mandat qui avait été donné au départ, nous avons utilisé le diagnostic-intervention comme démarche méthodologique. Cette approche semblait être pertinente face aux problèmes soulevés. De fait, l'utilisation de cette méthode a permis de clarifier les activités de l'entreprise et de faire prendre conscience aux gestionnaires de l'importance des systèmes et des liens qui les relient. Lors de la description de l'image riche, la situation problématique des activités administratives a été retenue comme étant le problème prioritaire à résoudre.

L'analyse de cette problématique a amené le chercheur à élaborer un modèle conceptuel qui suggérait la décentralisation des activités. L'application de ce modèle, qui a d'ailleurs servi de cadre de référence, s'est faite sans problèmes majeurs et les résultats sont très concluants.

Ainsi, les réflexions d'ordre méthodologiques font ressortir les limites et le bien fondé de l'emploi de la méthodologie pour résoudre les problématiques dans les PME.

Cette recherche-action a permis à l'entreprise de réajuster certaines de ses activités et de faire le point. Par contre, il faut mettre les dirigeants de l'entreprise en garde par rapport à la possibilité d'émergence de nouvelles situations problématiques au cours des prochaines années. Ainsi

l'entreprise devra demeurer vigilante face à toute nouvelle situation si elle veut assurer un développement continu de ses activités dans les années futures.

La réalisation de ce diagnostic-intervention a rencontré quatre objectifs à court terme. Le premier était de satisfaire le besoin de l'entreprise, donc de solutionner une situation problématique précise.

Le deuxième objectif était de rencontrer les exigences de la maîtrise en gestion des PMO en réalisant une recherche-action selon la méthodologie développée par Checkland. Le troisième objectif est d'obtenir un bénéfice intellectuel, à savoir l'acquisition de nouvelles connaissances et l'accumulation d'expériences pratiques dans la gestion de PMO.

La réalisation des trois premiers objectifs permet la réalisation d'un quatrième objectif qui est de pouvoir consacrer plus de temps aux activités professionnelles qui découlent du cheminement de la maîtrise en gestion des PMO. L'intérêt que suscite la réalisation de cette recherche-action entraîne le désir de pouvoir intervenir et agir dans d'autres situations problématiques autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise étudiée.

A mon avis, les quatre objectifs ont été rencontrés et on peut en conclure que ce diagnostic-intervention a été un franc succès pour tous les intervenants.

REFERENCES

- (1) Statistiques Canada, Commerce de détail de 1961 à 1977, bulletin 63-005, Ottawa 1979.
- (2) CEFECQ, Le commerce et la distribution au Québec, Le secteur pharmacie, septembre 1978, p.12.
- (3) Statistiques Canada, Op. cit., bulletin 63-005
- (4) Statistiques Canada, Enquête sur les marchandises vendues au détail - 1974, bulletin 63-526, Ottawa 1976.
- (5) CEFECQ, Op. cit.
- (6) Lipsey, Sparks, et Steiner, Economics, Harper & Row Publishers, troisième édition, New York 1979, p. 77
- (7) Michael Wilson, Le Discours du budget, Ministère des finances Canada, 23 mai 1985
- (8) Charette Fortier Hawey / Touche Ross et Associés, Enquête sur les habitudes de consommation dans les pharmacies du Québec métropolitain, août 1985.
- (9) Charette Fortier Hawey / Touche Ross et Associés, Op. cit.
- (10) Ordre des Pharmaciens du Québec, Les règlements, novembre 1982
- (11) Gouvernement du Québec, Loi sur la pharmacie, Chapitre P-10, Editeur officiel du Québec, 1978
- (12) Le Soleil, \$10 Millions dans Pharmacies Universelles; Caisse de Dépôt et de placement, Québec, 25 février 1985, cahier C, p.1
- (13) Le Soleil, Op. cit.
- (14) Le Soleil, Op. cit.
- (15) Claude Chiasson, Pharmacies Jean Coutu lancera une émission d'actions au REA en 1985, Les Affaires, Samedi, 2 mars 1985, p.31
- (16) Les Affaires, Op. cit., p. 31
- (17) Maclean-Hunter, Market Resarch and Trends, mai 1973.
- (18) Statistiques Canada, Op. cit., bulletin 63-526

- (19) Claude Chiasson, Op. cit., p. 31
- (20) Pharmaprix, Politique des ressources Humaines, Notre historique et nos concepts, 1984.
- (21) Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983, p.47
- (22) Prévost, Paul, Op. cit., p.17
- (23) Prévost, Paul, Op. cit., p.55
- (24) Jean Robidoux, Les crises administratives dans les PME en croissance, Gaëtan Morin Editeur, Chicoutimi, 1980, p. 37
- (25) Marcel Laflamme, Le management: approche systématique, Gaëtan Morin Editeur, Chicoutimi, 1981, p. 315

BIBLIOGRAPHIE

Banque Fédérale de développement, Votre affaire, c'est notre affaire, Montréal, janvier 1982, 4 volumes.

CEFECQ, Le commerce et la distribution au Québec, Le secteur pharmacie, septembre 1978

Charette Fortier Hawey / Touche Ross et Associés, Enquête sur les habitudes de consommation dans les pharmacies du Québec métropolitain, août 1985, 20 p.

Checkland, P.B., Towards a Systems Based-Methodology for Real-World Problem-Solving, Journal of Systems Engineering, 1972, Vol.3, No.2

Checkland, P.B., Systems Theory, Systems Practice, Wiley, 1981

Chiasson, Claude, Pharmacies Jean Coutu lancera une émission d'actions au REA en 1985, Les Affaires, Samedi, 2 mars 1985, p.31

Glueck, W.F., Jauch, L.R., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, quatrième édition, 1984, 875 p.

Gouvernement du Québec, Loi sur la pharmacie, Chapitre P-10, Editeur officiel du Québec, 1978

Groupe d'étude sur la recherche-action, Revue de gestion des PMO, Vol.1, No.1, 1982, 24 p.

Laflamme, Marcel, Le management: approche systémique, Gaëtan Morin Editeur, Chicoutimi, 1981, 397 p.

Lipsey, Sparks, et Steiner, Economics, Harper & Row Publishers, troisième édition, New York 1979, 900 p.

Loukou, Felix Komenan, Elaboration d'un système de contrôle par la méthode budgétaire pour une PME du Saguenay - Lac St-Jean, Chicoutimi, UQAC, 1984, 109 p.

Maclean-Hunter, Market Research and Trends, mai 1973.

Many, Luc, L'holographie: un marché en développement, UQAC, Chicoutimi, 1985, 166 p.

Martin, Daniel, Systeme de regroupement d'achats pour le transport routier, Chicoutimi, UQAC, 1982, 232 p.

Ménard, Odile, Le club d'investissement, méthode alternative d'éducation en économie et d'initiation aux affaires, Chicoutimi, UQAC, 1982, 151 p.

Ordre des Pharmaciens du Québec, Les règlements, novembre 1982

Peters, Thomas, Waterman, Robert, Le prix de l'excellence, Les secrets des meilleures entreprises, Paris, InterEditions, 1983, 347 p.

Pharmaprix, Politique des ressources Humaines, Notre historique et nos concepts, 1984.

Porter, M.E., Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982, 426 p.

Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983, 92 p.

Robidoux, Jean, Les crises administratives dans les PME en croissance, Gaëtan Morin Editeur, Chicoutimi, 1980, 125 p.

Statistiques Canada, Commerce de détail de 1961 à 1977, bulletin 63-005, Ottawa 1979.

Statistiques Canada, Enquête sur les marchandises vendues au détail - 1974, bulletin 63-526, Ottawa 1976.

ANNEXE 1FLUX D'ACTIVITES DETAILLEES

Les pages suivantes présentent en détail les principaux flux d'activités du système administratif tel que décrit par les employés(es).

Les initiales au-dessus de chaque activité réfèrent à l'employé(e) qui est responsable de l'activité. Le point d'interrogation signifie une situation problématique. La majorité des flux sont des flux d'information.

Explication des initiales

B.F. - Brigitte Fournier
C.L. - Claude Landry
Data - Compagnie d'informatique DATA
Dir - Directeurs des pharmacies
D.P. - Danielle Plante
D.P.1 - Diane Potvin
H.C. - Hélène Castonguay
J.M. - Josée Martin
M.C. - Michel Cadrin
Ordi - Ordinateur
RAMQ - RAMQ
Succ. - Employés(es) des succursales
V.A. - Valérye Auclair

DIAGRAMME DETAILLE 1

LE RAPPORT DE VENTE

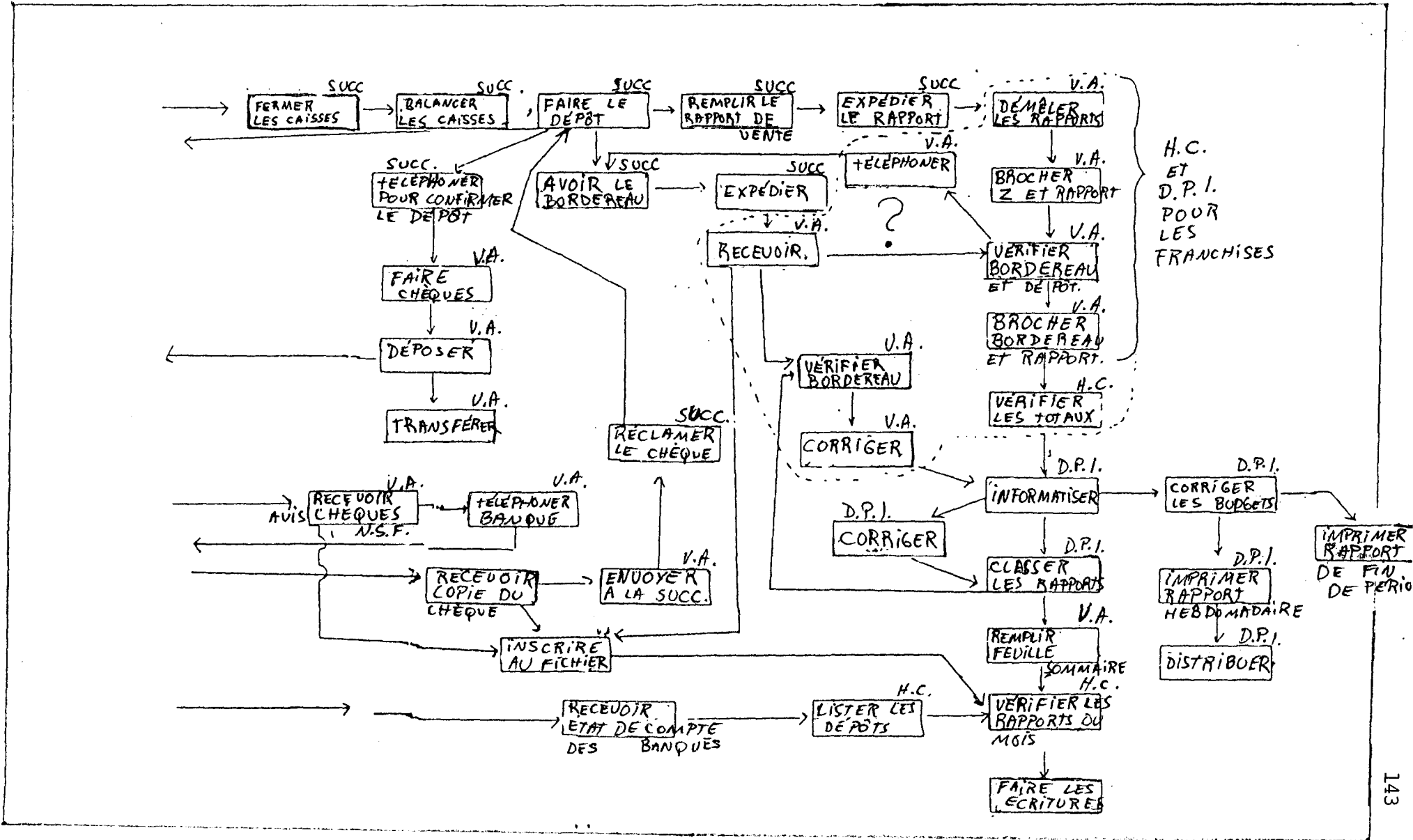


DIAGRAMME DETAILLE 2

LA RAMQ

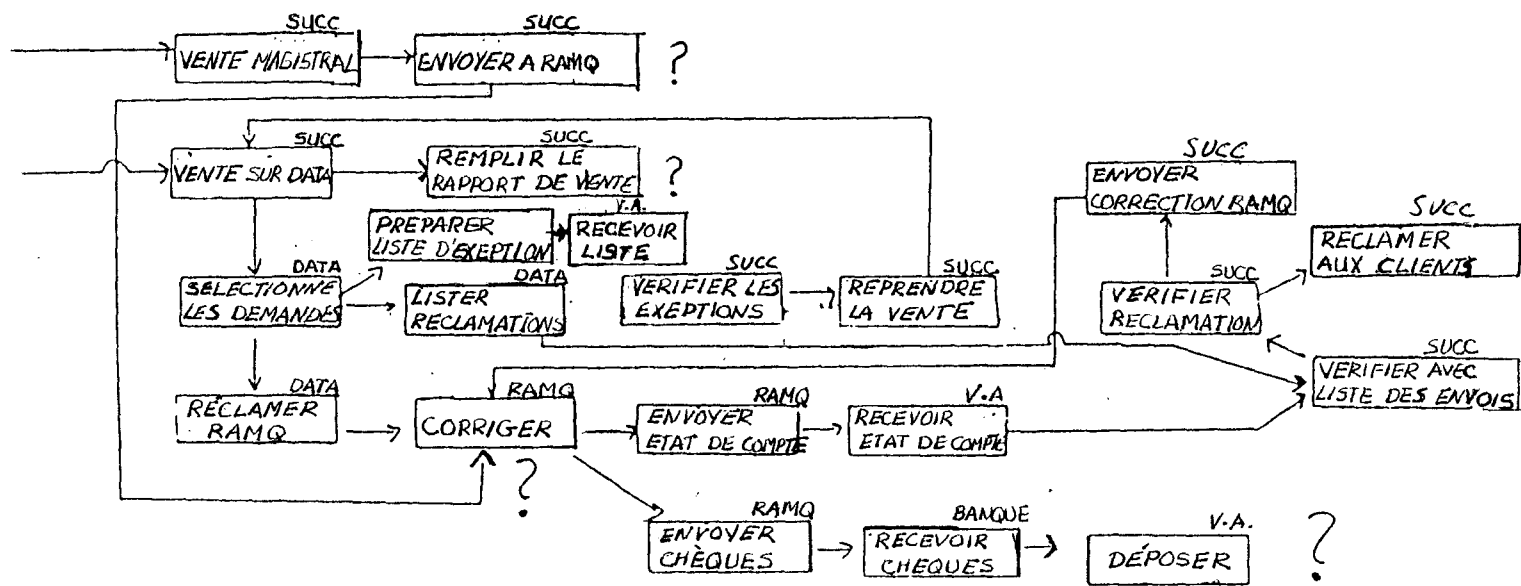


DIAGRAMME DETAILLE 3
LES COMPTES A RECEVOIR

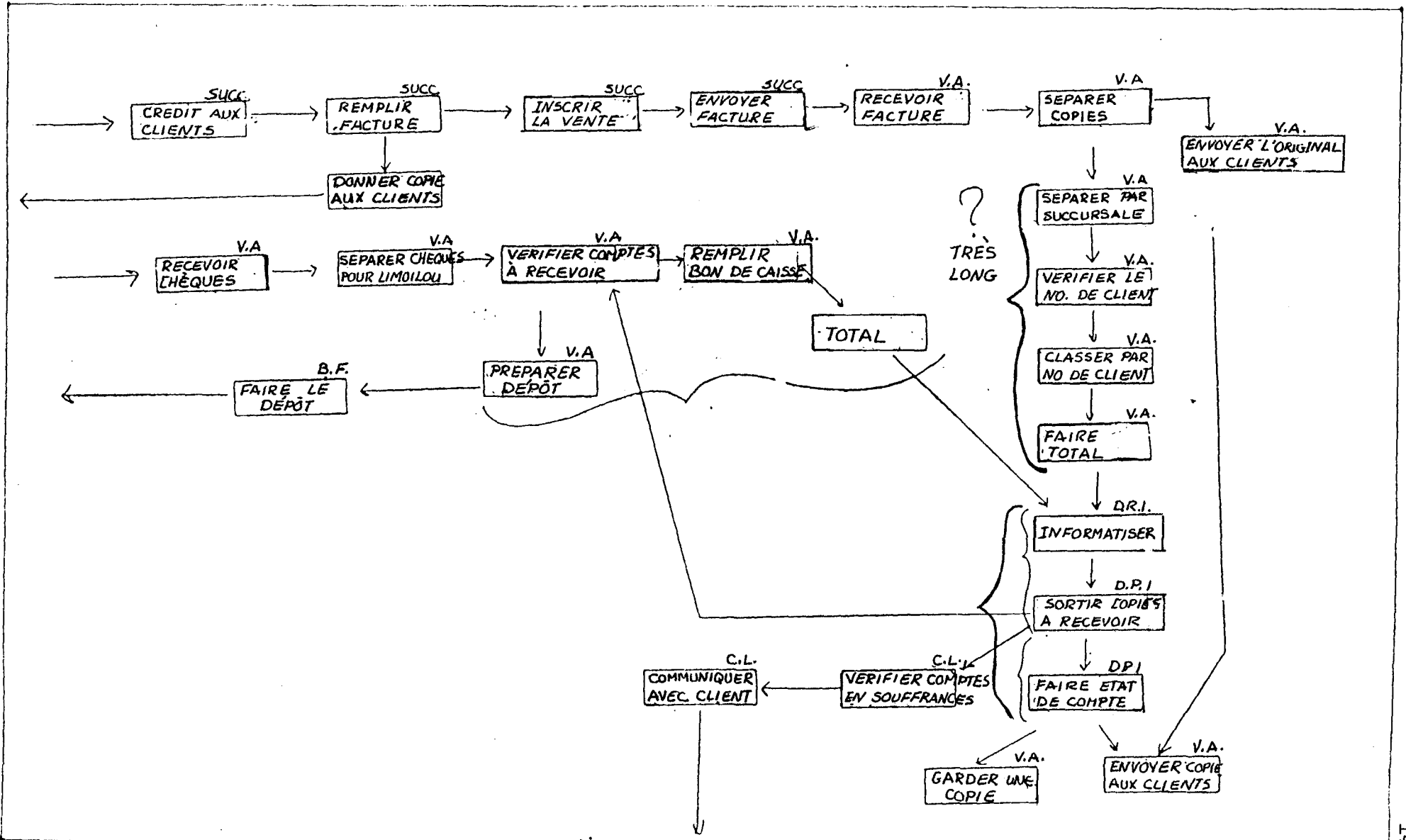


DIAGRAMME DETAILLE 4
LE PAIEMENT DES FACTURES

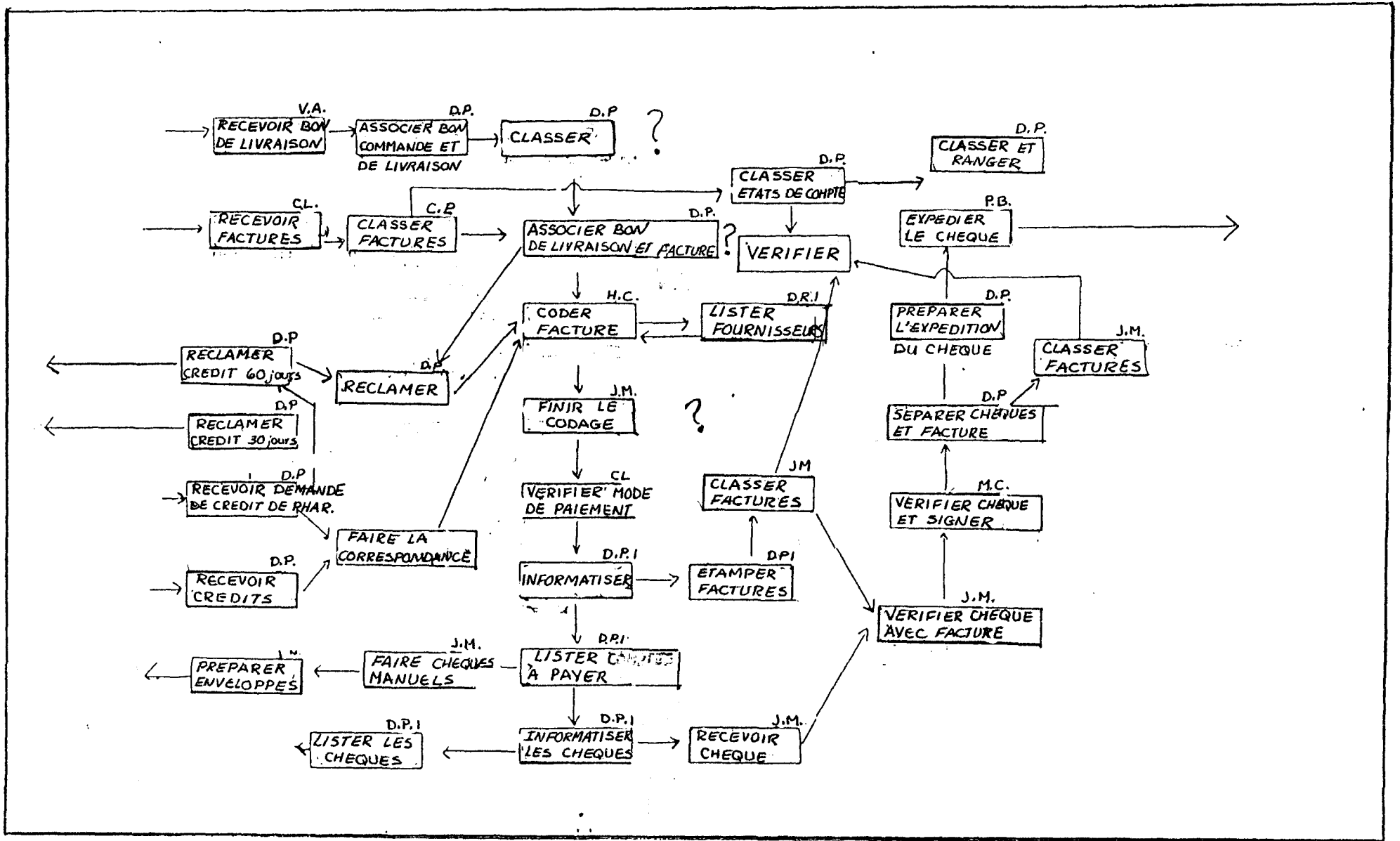


DIAGRAMME DETAILLE 5

LE PAIEMENT DES FACTURES DE FRASERVILLE

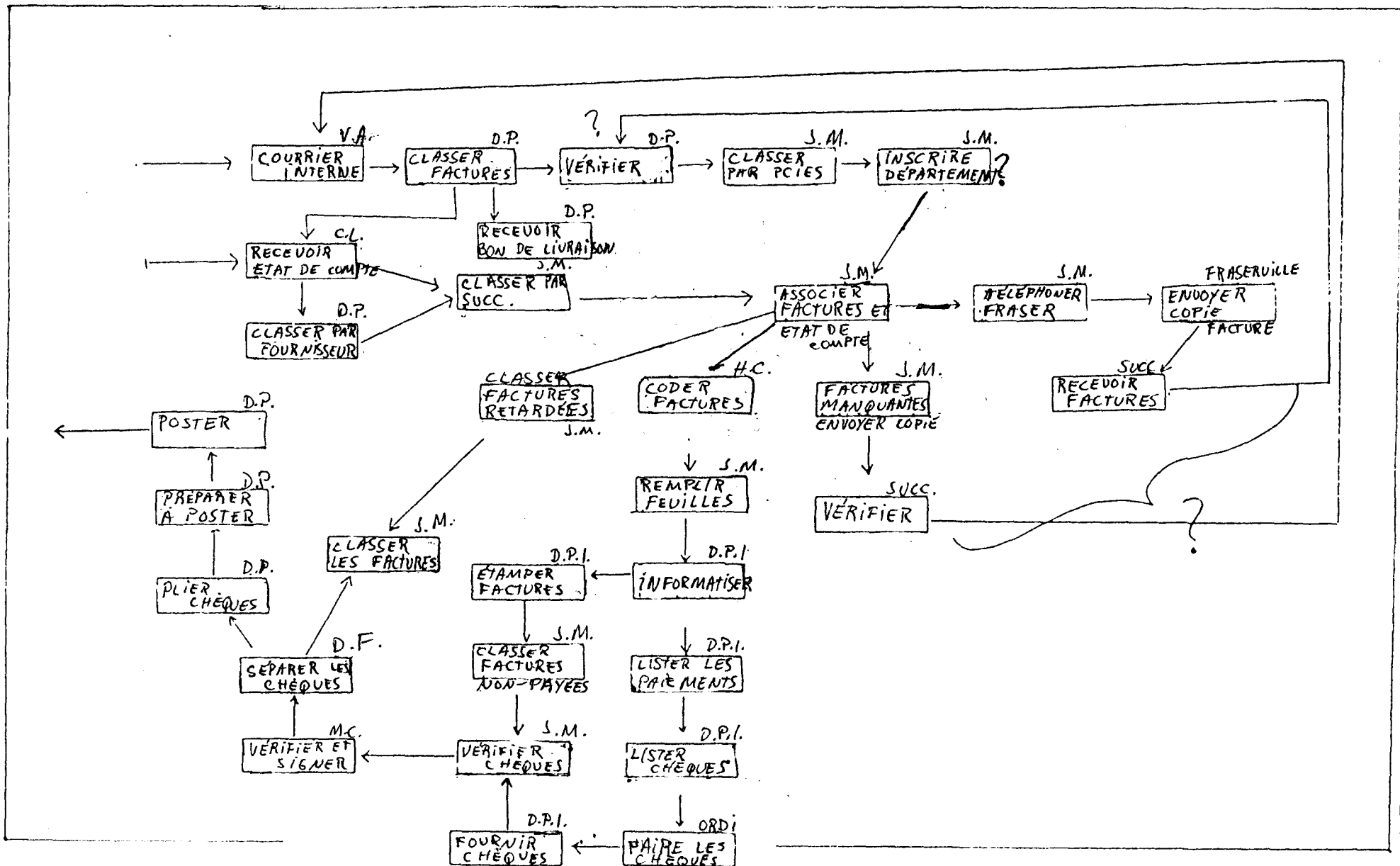


DIAGRAMME DETAILLE 6

LA PAIE

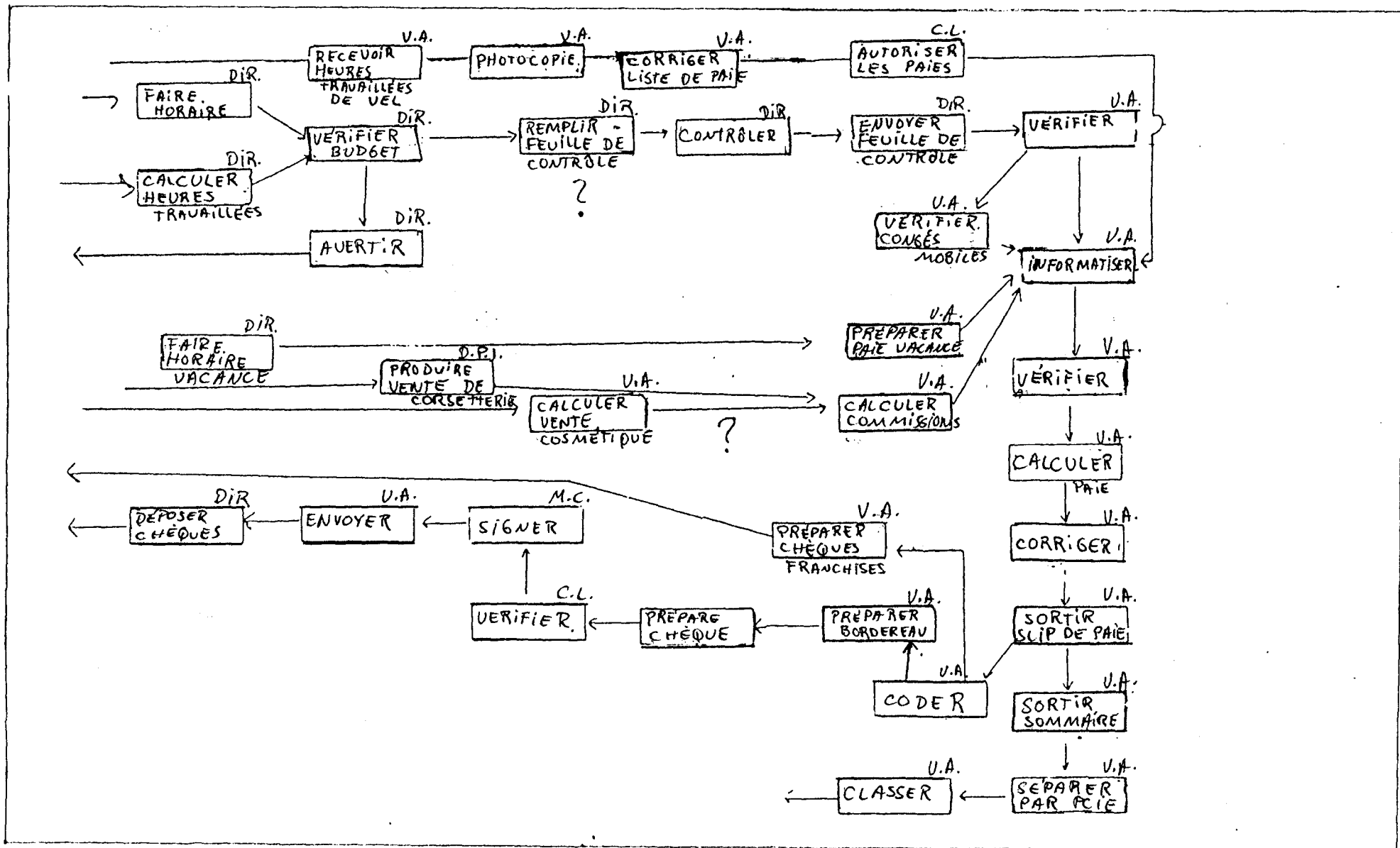


DIAGRAMME DETAILLE 7
LES TRANSFERTS INTERNES

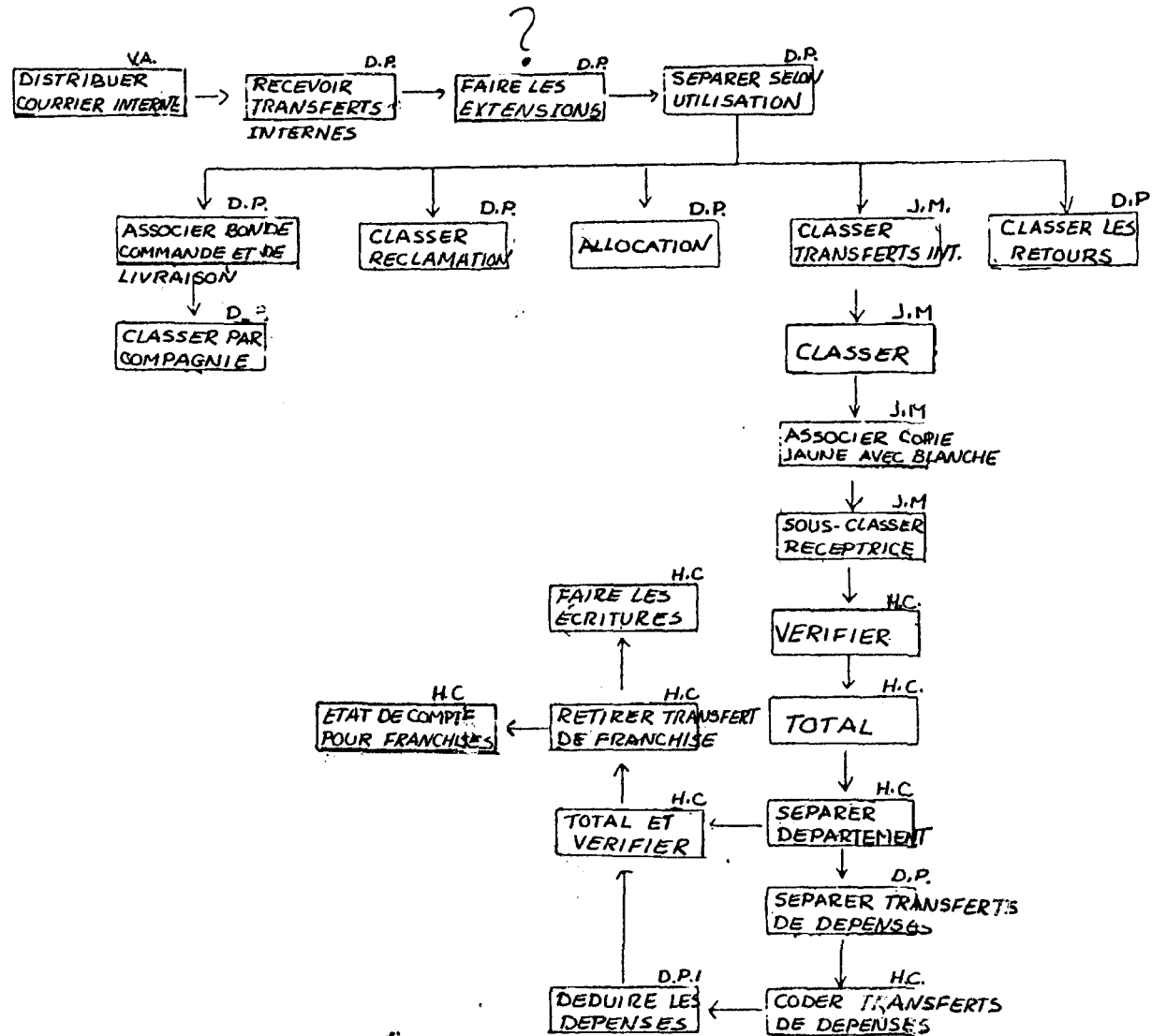


DIAGRAMME DETAILLE 3

LES FINS DE PERIODES

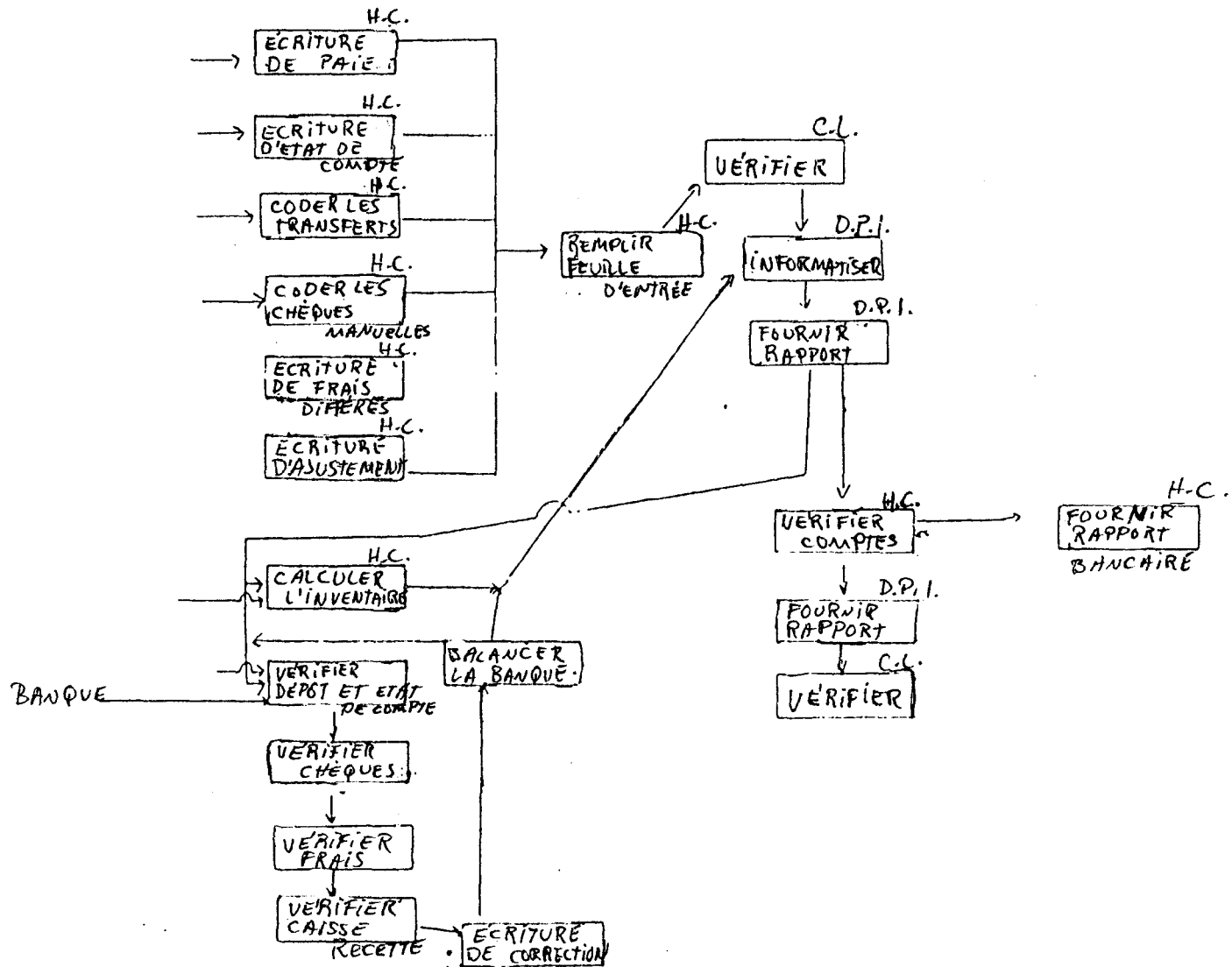
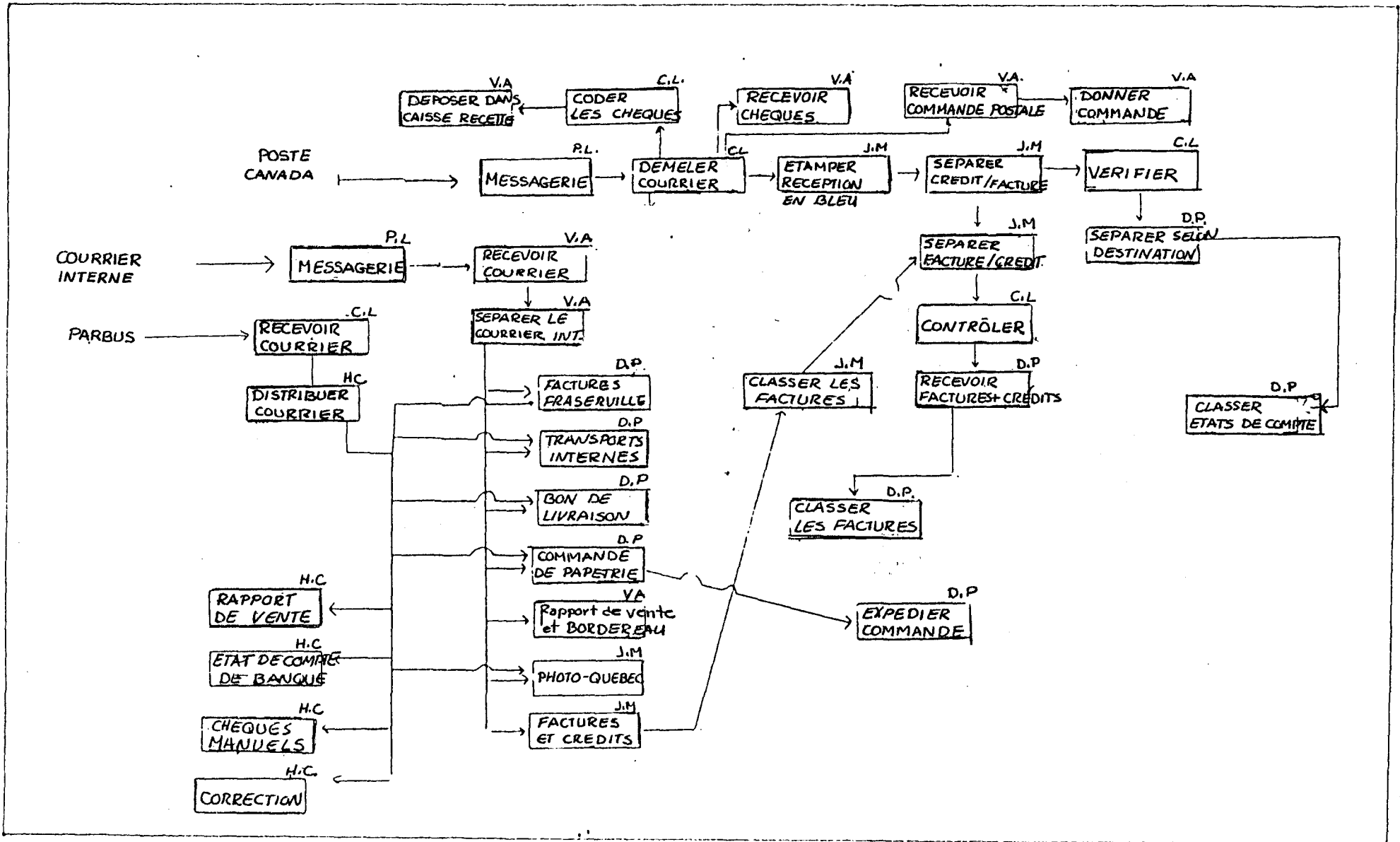


DIAGRAMME DETAILLE 9
LA RECEPTION DU COURRIER

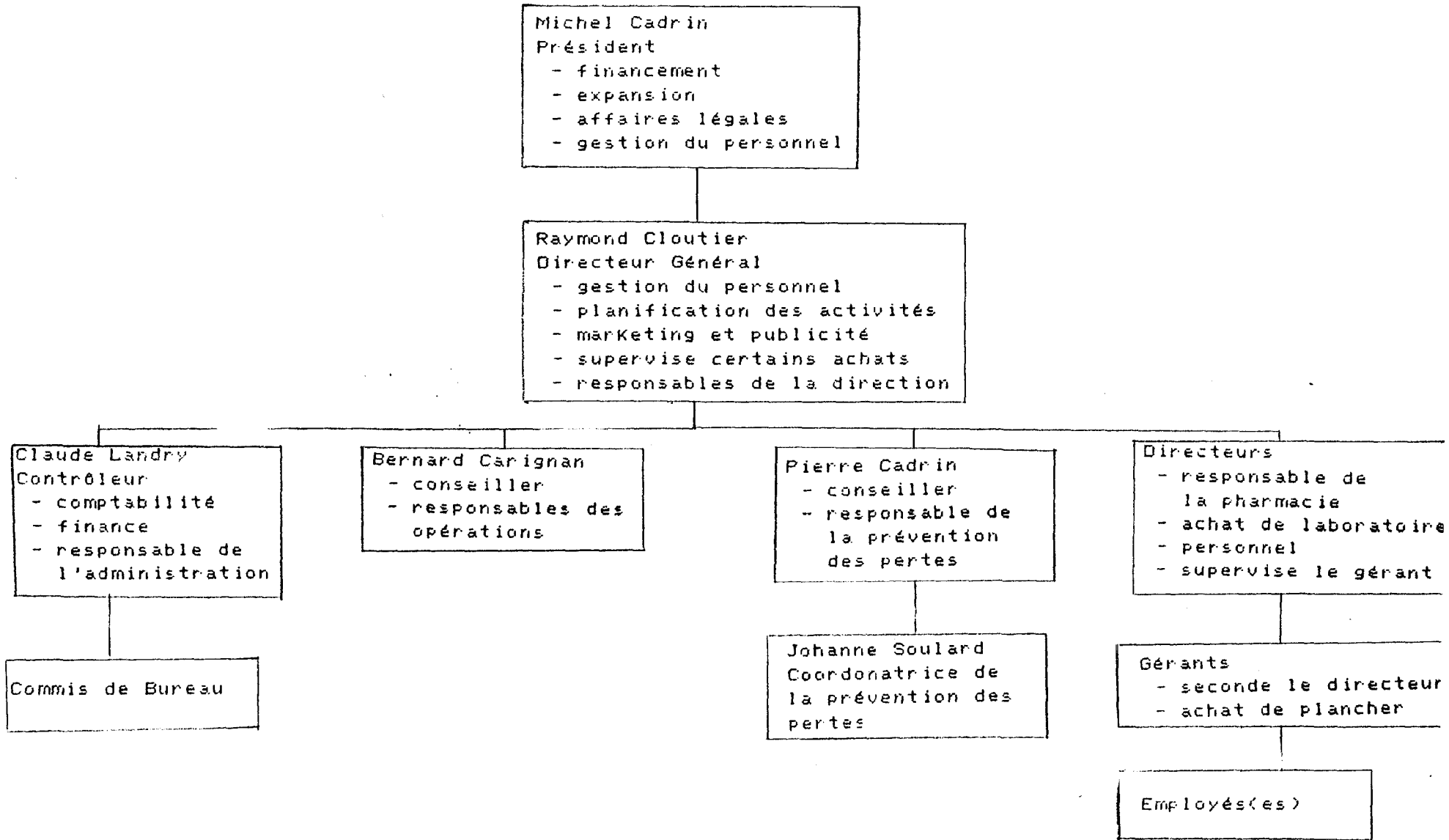


ANNEXE 2

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Michel Cadrin	Président
Raymond Cloutier	Directeur Général
Claude Landry	Contrôleur
Richard Blais	Directeur pharmacie Laurier
Daniel Dubé	Directeur pharmacie Lauzon
Maryse Lapointe	Directeur pharmacie L'Ormière
Elaine Lacaille	Directeur pharmacie Charlesbourg
Josée Blanchet	Directeur pharmacie Mail Centre-Ville
Marielle Gagnon	Gérante pharmacie Mail Centre-Ville
Jean-Guy Lacroix	Gérant pharmacie Charlesbourg
Diane Potvin	Technicienne informatique
Danielle Plante	Commis de bureau
Valérye Auclair	Commis de bureau
Hélène Castonguay	Commis Comptable
Josée Martin	Commis de bureau
Francine Savard	Secrétaire Occasionnelle
Jacques Jobidon	Directeur Général (VEL)
Brigitte Fournier	Commis de bureau (VEL)
Lise Ouellet	Commis Comptable (VEL)
Pierre Bouchard	Responsable du grossiste Adm
Paul-Eugène Laberge	Commissionnaire

ANNEXE 3
ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



ANNEXE 4
DESCRIPTION DE TACHES
ET EMPLOI DU TEMPS

Occupation
du temps

CLAUDE LANDRY: Contrôleur

- responsable de l'administration de Brunet; 60%
 - établit les procédures;
 - responsable du personnel de l'administration;
 - voit à déléguer le travail de l'administration;
 - contrôle les dépôts et suit la marge de crédit;
 - code les chèques d'allocations et de revenus divers;
 - contrôle les comptes en souffrances;
 - code les dépenses;
 - contrôle les factures avant informatique;
 - contrôle les chèques émis;
 - autorise les chèques manuels;
 - contrôle les paie;
 - contrôle les remises mensuelles;
 - contrôle les cessations d'emploi;
 - contrôle l'assurance collective;
 - prépare les états de compte pour les franchises;
 - prépare les fins de période;
 - prépare les principaux rapports comptables;
 - prépare les budgets pour l'année future;
 - voit au fonctionnement du système informatique;
 - vérifie le courrier.

- responsable de la comptabilité de Voyage en Liberté; 40%

Occupation
du temps

DANIELLE PLANTE: commis de bureau

- vérifie les factures: 58%
 - les classe,
 - vérifie les crédits,
 - fait la correspondance avec les bons de livraison,
 - classe les états de compte,
 - fait les réclamations,
- vérifie les crédits: 18%
- répond au téléphone: 10%
- classe le courrier 8%
- autres: 6%
 - s'occupe des commandes de papeterie;
 - classe les transferts internes

Total 100%

VALÉRYE AUCLAIR: commis de bureau

- responsable des comptes clients: 30%
 - réception des factures,
 - état de compte,
 - encaissement
- calcule la paie de Brunet et de VEL; 30%
- vérifie les rapports journaliers de vente: 20%
- effectue la distribution du courrier: 8%
- autres: 12%
 - responsable de la petite caisse,
 - responsable des dossiers des employés(es),
 - s'occupe de la caisse recette et des dépôts;
 - aide à contrôler le régime d'assurance collective;
 - accueille les visiteurs à la réception.

Total 100%

Occupation
du temps

JOSEE MARTIN: commis de bureau

- classe les factures:	22%
- fait une partie du codage,	
- sépare les crédits des factures;	
- distribue le courrier:	8%
- classe les transferts internes:	13%
- prépare certains chèques:	2%
- VEL:	40%
- Autres:	15%
	Total 100%

HELENE CASTONGUAY: commis comptable

- vérifie et prépare le dépôt des cartes de crédit:	17%
- code les factures:	30%
- fait la distribution du courrier:	2%
- effectue les écritures de transfert interne:	12%
- prépare les chèques manuels:	6%
- prépare les écritures de fin de période:	23%
- vérifie les états de compte des banques;	
- prépare les remises mensuelles;	
- exécute la conciliation bancaire;	
- remplit les statistiques:	
- vérifie les rapports de vente de la période:	
- vérifie les rapports de vente;	7%
- autres:	3%
	Total 100%

Occupation
du temps

DIANE POTVIN: technicienne en informatique

- responsable de l'entretien du système informatique,
rentre toutes les données sur l'informatique:
 - comptes à recevoir 8%
 - factures 27%
 - rapports de vente 8%
 - chèques 27%
 - fin de mois 15%
- VEL: 15%

Total 100%

DESCRIPTION SOMMAIRE DES TACHES DU CONTRÔLEUR

TELLE QUE SUGGEREE PAR LES VERIFICATEURS

Le rôle du contrôleur au sein d'une entreprise est extrêmement important et il se joue évidemment au niveau du contrôle interne, de la comptabilité, de l'informatique ainsi que de l'administration.

C'est le contrôleur qui voit à ce que le département des finances fonctionne comme il se doit et une étroite supervision des employés qui travaillent pour lui doit exister.

Donc, en plus d'encadrer son personnel en place et réviser le travail effectué par les employés, le contrôleur joue un rôle de "GARDIEN", si on peut se permettre l'expression, des comptes de la compagnie.

Le contrôleur d'une entreprise comme la vôtre peut relever directement du président et c'est à ce dernier qu'il doit se rapporter. Evidemment, une saine communication doit exister entre les deux parties et aussitôt que le contrôleur découvre une anomalie dans le système ou qu'un problème quelconque survient, il doit en aviser immédiatement son supérieur immédiat afin que ce dernier puisse prendre une décision dans les meilleurs délais.

1. Contrôle interne

Il incombe au contrôleur de recommander l'implantation de systèmes de contrôle interne à son président, de les mettre en application et de s'assurer que ces différents contrôles seront suivis et respectés tout au long de l'exercice.

L'entreprise a à sa disposition les ressources humaines disponibles pour exécuter le travail demandé et une division adéquate des tâches doit être effectuée afin d'éviter toute collusion.

Plus spécifiquement, des contrôles doivent être implantés aux différents postes suivants:

a) Encaisse

- I S'assurer que le ou les comptes de banque balancent et qu'une conciliation est effectuée mensuellement;
- II Vérifier l'exactitude mathématique des conciliations bancaires et s'assurer qu'elles sont en accord avec les livres et les relevés bancaires de la compagnie;

- III Pointer les chèques et les dépôts en circulation avec les documents du mois subséquent retournés par la banque;
- IV Enquêter et radier les chèques en circulation de plus de six mois.

b) Débiteurs

- I S'assurer qu'une liste mensuelle des comptes à recevoir est produite et constater que le total de la liste balance avec le solde du compte contrôle du grand-livre général;
- II Examiner la ventilation chronologique des comptes selon les termes de crédit;
- III Enquêter sur les soldes créditeurs importants;
- IV Faire le suivi des comptes à recevoir RAMQ et connaître les raisons pour lesquelles un montant réclamé n'est pas remboursé.

c) Stocks

- I Planifier et contrôler le décompte de fin d'exercice;
- II S'assurer de la continuité et de la justesse de la méthode de détermination du coût.

d) Immobilisations

- I Etablir une politique de capitalisation des immobilisations;
- II S'assurer que les immobilisations sont toutes inscrites aux livres comptables;
- III Imputer mensuellement l'amortissement à la dépense afin d'assurer un meilleur rapprochement des produits et des charges.

e) Comptes à payer

- I S'assurer qu'une liste mensuelle des comptes à payer est produite et constater que le total de la liste balance avec le solde du compte contrôle du grand-livre général;
- II Enquêter sur tous les soldes débiteurs.

f) Impôts sur le revenu

S'assurer que les acomptes provisionnels sont versés mensuellement aux deux paliers de gouvernement.

2. Comptabilité

Il revient au contrôleur de préparer les états financiers mensuels dans les 10 jours suivant la fermeture du mois ou de la période.

Ces états financiers devraient faire paraître les résultats du mois ainsi que les résultats cumulatifs annuels comparés aux budgets.

Le contrôleur doit soumettre ces états financiers, les présenter au conseil d'administration et apporter les explications nécessaires aux membres du conseil.

3. Informatique

Le contrôleur doit s'assurer que le système informatique fonctionne bien et qu'il correspond aux besoins des utilisateurs.

Pour ce faire, il doit s'assurer de l'exactitude et de l'intégralité des entrées et voir à ce que des contrôles de lots soient implantés.

S'il existe quelque anomalie que ce soit à ce niveau, il doit immédiatement connaître les causes des faiblesses et apporter les correctifs nécessaires afin d'assurer le bon fonctionnement du système informatique.

4. Administration

a) Budget

Une des tâches importantes du contrôleur consiste en la préparation d'un budget d'opération et d'un budget de caisse mensuels. Il doit aussi s'assurer qu'ils sont respectés et rapporter à son supérieur tout écart important afin d'apporter les corrections nécessaires en cours d'exercice.

b) Contrôle au niveau des opérations

Le contrôleur doit établir un contrôle sur les ventes, comptes à recevoir, encaissements, sur les achats, comptes à payer, déboursés ainsi que sur les salaires. Pour ce faire, il doit attribuer des tâches spécifiques au personnel en place et maximiser l'utilisation de ses ressources humaines.

I Ventes - comptes à recevoir - encaissements

Les principaux contrôles administratifs sont les suivants:

- 1 - Examiner la liste de prix et recommander des changements, s'il y a lieu;
- 2 - Réviser les termes de crédit;
- 3 - Approuver les notes de crédit;
- 4 - Rapprocher le bordereau de dépôt au rapport quotidien d'encaissement;
- 5 - Assurer la garde des chèques postdatés;
- 6 - Réviser et approuver la liste chronologique des comptes clients en corroborant certains soldes importants avec l'auxiliaire et le total avec le compte collectif;
- 7 - Enquêter les soldes créditeurs;
- 8 - Faire approuver toute radiation des comptes clients;
- 9 - Vérifier les réclamations et les plaintes de clients;
- 10 - Contrôler, s'il y a lieu, les déboursés à même les recettes;
- 11 - Réviser la liste des débiteurs divers;
- 12 - Examiner et approuver la conciliation bancaire;
- 13 - Limiter l'accès aux registres comptables et aux fonds de caisse au personnel autorisé;
- 14 - Examiner la suite numérique des pièces justificatives;
- 15 - Approuver les écritures de régularisations et les pièces justificatives les supportant;
- 16 - Approuver et réviser les inscriptions au journal général et les pièces justificatives les supportant.

II Achats - comptes à payer - déboursés

- 1 - S'assurer que les réquisitions d'achats et les bons de commande sont approuvés;
- 2 - Approuver l'imputation comptable sur le bon de commande ou la facture d'achat;
- 3 - Corroborer le rapport quotidien des pièces justificatives émises et le journal des achats;
- 4 - Corroborer les chèques émis avec la caisse-déboursés;
- 5 - Signer les chèques et annuler les pièces justificatives;
- 6 - Réviser et approuver la liste des comptes fournisseurs en corroborant certains soldes avec la filière des pièces justificatives impayées et le total avec le compte collectif;
- 7 - Réviser la conciliation des états de compte de fournisseurs et les pièces justificatives;
- 8 - Enquêter les soldes débiteurs;
- 9 - Obtenir les chèques directement de la banque et examiner les pièces justificatives;
- 10 - Examiner et approuver la conciliation bancaire;
- 11 - Effectuer le décompte de la petite caisse et la renflouer régulièrement;
- 12 - Approuver et annuler les pièces justificatives de la petite caisse;
- 13 - Examiner les bordereaux de réception non rapprochés aux factures;
- 14 - Assurer la garde des chèques inutilisés ou annulés;
- 15 - Limiter l'accès aux registres comptables et aux fonds de caisse;
- 16 - Examiner la suite numérique des pièces justificatives (e.g. les chèques revenus de la banque);
- 17 - Approuver les écritures de régularisations et les pièces justificatives les supportant;

III Salaires

- 1 - S'assurer que chaque employé a un dossier personnel;
- 2 - S'assurer que le taux horaire ou le salaire brut est dûment autorisé;
- 3 - S'assurer que les cartes de temps sont poinçonnées et qu'elles sont approuvées par une personne autorisée;
- 4 - S'assurer que les heures supplémentaires sont approuvées par une personne autorisée;

- 5 - Comparer les cédules de travail préparées initialement avec le temps réel fait sur les cartes de temps;
- 6 - S'assurer de la garde des cartes de poinçon inutilisées;
- 7 - S'assurer que les salaires sont enregistrés aux livres par employé et qu'un sommaire de distribution des salaires par service existe;
- 8 - S'assurer que le report au grand-livre se fait;
- 9 - Maintenir un registre de gains cumulatifs par employé;
- 10 - Assurer la garde des registres;
- 11 - Réviser régulièrement le registre de paie imprimé par l'ordinateur;
- 12 - S'assurer que les remises de déductions à la source sont effectuées dans les délais prescrits.

5. Conclusion

La présente lettre a consisté à effectuer une description sommaire du travail qu'un contrôleur devrait exécuter. Toutefois, cette description ne doit pas être appliquée dans un cadre rigide, mais adaptée à chacune des situations et systèmes qui doivent exister dans une entreprise.

C'est pourquoi il faudrait se servir de ces recommandations comme guide de référence et tenir compte du fait qu'il doit être utilisé avec flexibilité car il faut ajouter que cette description de tâches ne découle pas d'une étude approfondie du système de votre entreprise ni aucunement d'une enquête sur le travail effectué par le contrôleur actuel.