

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

GERMAIN LAPRISE

UN MODELE

DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

POUR LE REDRESSEMENT DE LA GESTION

DANS UNE PME:

JEAN ACHARD LTEE

SEPTEMBRE 1985



### 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.

Je dédie ce rapport de Maîtrise à mon  
épouse Odette; mes enfants, Nadine,  
Jean-François et Guillaume.

## REMERCIEMENTS

Je désire remercier mon épouse Odette, pour sa compréhension, accordée au cours de la période conduisant à ce rapport de Maîtrise.

Mes remerciements s'adressent également à mon directeur de thèse, Monsieur Adam Lapointe, pour son support et sa disponibilité, en tant que directeur de programme pendant la durée des études.

J'ai des remerciements à adresser également et particulièrement, à Monsieur Gilles Déry, qui fut à la fois une source d'inspiration, et un collègue, pour avoir suivi le cheminement de ma démarche, du début à la fin.

Finalement, je ne peux passer sous silence le geste de mon employeur, La Banque Royale du Canada, de m'avoir libéré de mes responsabilités afin de réaliser cette intervention.

## RESUME

Ce mémoire a pour objectif de fournir un modèle et des outils pour aider toute P.M.E. à redresser sa gestion, lorsqu'il y va de sa survie.

La problématique élaborée peut être similaire et retrouvée maintes fois au sein de ces entreprises. Le modèle conceptuel développé, porte sur la planification stratégique, et se veut un instrument qui aborde le "comment faire les choses", par sa stratégie, afin de redresser la gestion plutôt que de gérer le redressement.

Il a pour objet également, d'aider les dirigeants, administrateurs ou propriétaires de P.M.E., actuels ou futurs, à établir leur propre plan stratégique afin d'améliorer et de rentabiliser leur entreprise. Il soulève une quantité de questions et propose quelques solutions possibles, de façon réaliste. Le succès appartiendra aux entreprises qui sauront s'en servir. Cet exercice exige un effort et une somme de travail considérable, qui s'avérera toutefois profitable.

Nous décrirons chaque étape de notre intervention, réalisée chez Jean Achard Ltée, dans le cadre méthodologique proposé par la maîtrise en Gestion des P.M.O., de l'image riche à l'implantation du modèle conceptualisé.

## TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME.....	i
REMERCIEMENT.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES SCHEMAS.....	x
LEGENDE.....	xii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	xiii
CHAPITRE I INTRODUCTION.....	1
1.1 PRESENTATION DU RAPPORT.....	1
1.1.1 Origine de l'intervention.....	1
1.2 OBJECTIFS ET ATTENTES DU CLIENT.....	2
1.3 LES MOYENS UTILISES ET LES SOURCES DE DONNEES.....	2
1.4 LA METHODOLOGIE.....	3
1.5 ECHEANCIER.....	3
1.6 MANDAT.....	4
1.6.1 Approbation académique.....	4
1.6.2 Mandat.....	4
1.6.3 L'intervention et les intervenants.....	4

CHAPITRE II	PROBLEMATIQUE.....	6
2.1	INTRODUCTION.....	6
2.1.1	Actionnariat.....	7
2.2	ENVIRONNEMENT ET SUPER-SYSTEME.....	9
2.2.1	L'environnement légal.....	9
2.2.2	L'environnement économique.....	12
2.2.2.1	Le système économique.....	12
2.2.2.2	La concurrence.....	13
2.2.2.3	Les fournisseurs.....	14
2.2.2.4	L'avenir du secteur.....	14
2.2.2.5	Le marché des capitaux.....	15
2.2.3	L'environnement physique.....	15
2.2.4	L'environnement humain.....	16
2.3	LES STRUCTURES.....	16
2.3.1	Les descriptions de tâches.....	16
2.3.2	Les politiques opérationnelles.....	18
2.4	LES PROCESSUS.....	18
2.4.1	Introduction.....	18
2.4.2	Le système général Jean Achard Ltée.....	19
2.4.2.1	Le sous-système administratif.....	19
2.4.2.2	Le sous-système de production.....	22
2.4.2.3	Le sous-système des achats.....	22
2.4.2.4	Le sous-système soumission (estimation)....	25
2.4.2.5	Le sous-système comptable.....	25

2.4.2.6	Le sous-système de gestion des inventaires.....	28
2.4.2.7	Le sous-système magasin.....	28
2.4.2.8	Le sous-système atelier de réparations.....	31
2.4.2.9	Le sous-système service de réparations à domicile.....	31
2.5	LES RESSOURCES.....	31
2.5.1	Les ressources humaines: les décideurs (le management).....	31
2.5.1.1	Les acteurs (employés-actionnaires).....	34
2.5.1.2	La politique d'embauche.....	35
2.5.2	La gestion du personnel.....	35
2.5.3	L'aspect financier.....	36
2.5.3.1	L'analyse interne.....	36
2.5.3.2	L'analyse externe.....	41
2.5.4	La technologie.....	41
2.6	LE CLIMAT ORGANISATIONNEL.....	42
2.6.1	Introduction.....	42
2.6.2	Relations entre les structures, les activités et le style de gestion.....	44
2.6.3	Relations entre les différents types d'intervenants et relations de travail.....	44
2.6.4	Relations humaines entre les sous-systèmes.....	44
2.6.5	Type de climat.....	45
2.6.6	Les pratiques de management.....	46

2.6.6.1	La planification.....	46
2.6.6.2	L'organisation.....	46
2.6.7	Conclusion.....	46
2.7	SELECTION D'UN PROBLEME A ETUDIER.....	47
2.7.1	Liste des candidats aux problèmes.....	47
2.7.2	Sélection et justification du problème retenu.....	47
CHAPITRE III	ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON.....	49
3.1	ANCRAGE.....	49
3.1.1	Choix du système pertinent.....	49
3.1.2	Définition du système pertinent.....	49
3.1.3	Validation.....	49
3.2	MODELE CONCEPTUEL.....	51
3.2.1	Les activités du système conceptuel.....	51
3.2.1.1	L'analyse environnementale.....	53
3.2.1.2	Choix de l'orientation stratégique.....	55
3.2.1.3	Elaborer des objectifs.....	55
3.2.1.4	Concevoir un plan.....	56
3.2.1.5	Implanter.....	56
3.2.1.6	Evaluer les résultats.....	56
3.2.1.7	Le processus de planification stratégique: l'utilité de son rôle.....	57
3.2.2	Validation du modèle conceptuel.....	59
3.3	COMPARAISON.....	59
3.3.1	Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité....	60

CHAPITRE IV	IMPLANTATION.....	61
4.1	INTRODUCTION.....	61
4.1.1	Délimitation des responsabilités.....	62
4.2	PLANIFICATION STRATEGIQUE: RESUME DES ACTIVITES REALISEES.....	63
4.2.1	Planification stratégique: moyen et long terme.....	63
4.2.2	Planification stratégique: court terme.....	64
4.2.2.1	Objectifs financiers et opérationnels à court terme.....	65
4.3	LES SOUS-SYSTEMES: RESUME DES ACTIVITES.....	67
4.3.1	Le sous-système de planification financière.....	68
4.3.2	Le sous-système de gestion du personnel.....	71
4.3.2.1	Le processus d'embauche du personnel.....	73
4.3.2.2	Le processus d'évaluation du rendement du personnel.....	76
4.3.2.3	Le processus de planification pour l'évaluation du rendement des employés.....	78
4.3.2.4	Le processus pour fixer des objectifs aux employés.....	80
4.3.2.5	Le processus d'évaluation des résultats.....	82
4.3.2.6	Le processus de planification de la discussion de l'évaluation du rendement.....	87
4.3.2.7	Définition des cotes par rapport aux résultats escomptés.....	89
4.3.3	Le sous-système comptable.....	91
4.3.4	Le sous-système des approvisionnements.....	91
4.3.5	Le sous-système de production.....	96

4.3.5.1	Le sous-système estimation (soumission).....	97
4.3.6	Le sous-système magasin.....	99
4.3.6.1	Le sous-système atelier de réparations.....	102
4.3.6.2	Le sous-système service à la clientèle.....	104
4.3.7	Le sous-système marketing.....	104
4.3.8	Les structures organisationnelles.....	104
CHAPITRE V	CONTROLE.....	107
5.1	L'UTILITE DU CONTROLE.....	109
CHAPITRE VI	LA DEMARCHE ACADEMIQUE.....	111
6.1	REFLEXION METHODOLOGIQUE.....	111
6.1.1	La méthode.....	111
6.1.2	La démarche.....	112
6.2	LE COGNITIF.....	112
6.2.1	Sur le contenu problématique.....	112
6.2.2	Sur les modèles de planification stratégique.....	113
6.2.3	Sur la démarche.....	114
6.2.4	Pour le chercheur.....	114
6.3	CONCLUSION METHODOLOGIQUE.....	115
CHAPITRE VII	CONCLUSION.....	116
7.1	CONCLUSION.....	116
BIBLIOGRAPHIE.....		118
ANNEXES.....		123

LISTE DES TABLEAUX

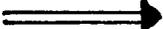
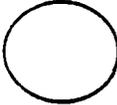
			Page
TABLEAU	1	Gestion Jean Achard Ltée.....	8
TABLEAU	2	Organigramme Jean Achard Ltée.....	17
TABLEAU	3	Organigramme du service des approvisionnements....	94
TABLEAU	4	Organigramme "Managérial" Jean Achard Ltée.....	108

## LISTE DES SCHEMAS

		Page
SCHEMA	1	L'environnement et le super-système..... 10
SCHEMA	2	Le système général Jean Achard Ltée..... 20
SCHEMA	3	Le sous-système administratif..... 21
SCHEMA	4	Le sous-système de production..... 23
SCHEMA	5	Le sous-système des achats..... 24
SCHEMA	6	Le sous-système soumission (estimation)..... 26
SCHEMA	7	Le sous-système comptable..... 27
SCHEMA	8	Le sous-système de gestion des inventaires..... 29
SCHEMA	9	Le sous-système magasin..... 30
SCHEMA	10	Le sous-système atelier de réparations..... 32
SCHEMA	11	Le sous-système service de réparation à domicile.... 33
SCHEMA	12	Modèle conceptuel de planification stratégique..... 52
SCHEMA	13	Le système général dans son environnement..... 58
SCHEMA	14	Le sous-système de planification financière..... 69
SCHEMA	15	Le processus de budgétisation..... 70
SCHEMA	16	Le sous-système de gestion du personnel..... 72
SCHEMA	17	Le processus d'embauche du personnel..... 77
SCHEMA	18	Le processus d'évaluation du rendement du personnel. 79
SCHEMA	19	Le processus de planification pour l'évaluation du rendement des employés..... 81
SCHEMA	20	Le processus pour fixer des objectif aux employés... 83

SCHEMA	21	Le processus d'évaluation des résultats.....	84
SCHEMA	22	Le processus de planification de la discussion de l'évaluation du rendement.....	90
SCHEMA	23	Le sous-système comptable.....	92
SCHEMA	24	Le sous-système des approvisionnements.....	93
SCHEMA	25	Le sous-système de production (gestion et réalisation des projets).....	98
SCHEMA	26	Le sous-système estimation (soumission).....	100
SCHEMA	27	Le sous-système magasin.....	101
SCHEMA	28	Le sous-système l'atelier de réparations.....	103
SCHEMA	29	Le sous-système service à la clientèle.....	105
SCHEMA	30	Le sous-système marketing.....	106

LEGENDE

FLUX D'INFORMATION - - - - -	
FLUX DE MATIERES - - - - -	
ACTIVITES - - - - -	
SYSTEME ET SOUS-SYSTEME - - - - -	
ENVIRONNEMENT - - - - -	
ZONE PROBLEMATIQUE, D'INTERFERENCE OU D'INTERROGATION - - - -	?

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES

B.E.E.	Bureau des Examineurs Electriciens.
B.S.D.Q.	Bureau des Soumissions Déposées du Québec.
C.N.T.	La Commission des Normes du Travail.
C.S.D.	La Centrale des Syndicats Démocratiques.
C.S.S.T.	La Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail.
F.I.P.O.E.	La Fédération Inter-Provinciale des Ouvriers en Electricité.
O.C.Q.	L'Office de la Construction du Québec.

## ABBREVIATIONS

S.S.                    Sous-Système.

ING.                   Ingénieur.

## CHAPITRE I

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

#### 1.1 PRESENTATION DU RAPPORT

##### 1.1.1 Origine de l'intervention

Au cours du mois d'avril 1985, je rencontrais M. Villeneuve Lévesque alors contrôleur depuis plusieurs années chez Jean Achard Ltée, et notre entretien confirmait que nous pourrions cheminer conjointement dans un processus de diagnostic sur l'entreprise, lui comme propriétaire, décideur et acteur, et moi comme agent de changements (chercheur-acteur).

Il convient de mentionner qu'après le départ d'un des principaux actionnaires, celui qui est devenu majoritaire, M. Antonin Achard, a tenu à obtenir, une étude de la situation de concert avec le contrôleur.

C'est ainsi qu'avec l'accord des administrateurs, je m'insérais dans le processus d'étude selon le mandat que nous avions accepté mutuellement.

Ce mémoire présente la démarche effectuée, la méthode, les objectifs, et les moyens utilisés.

## 1.2 OBJECTIFS ET ATTENTES DU CLIENT

Les principaux objectifs recherchés par le client étaient les suivants:

- Obtenir une "image" actuelle de la situation;
- identifier les zones problématiques;
- rechercher des moyens permettant de corriger la situation diagnostiquée;
- implanter les "mesures" retenues.

Ces objectifs seront confirmés par le diagnostic, et font l'objet de la rédaction du présent mémoire.

## 1.3 LES MOYENS UTILISES ET LES SOURCES DE DONNEES

La démarche privilégiée pour élaborer la problématique, sélectionner un cadre théorique, effectuer l'analyse et trouver des solutions se présente comme suit:

- 1- Des recherches ont été effectuées sur l'environnement externe en rencontrant des personnes ressources du milieu, et nous avons comparé les résultats financiers de la compagnie Jean Achard Ltée aux statistiques existantes.
- 2- A partir de l'environnement interne, et de recherches bibliographiques, nous avons élaboré deux questionnaires afin de sonder le climat existant au sein de l'entreprise.
- 3- Plusieurs rencontres (échanges) eurent lieu avec les propriétaires, décideurs, acteurs et chercheur, afin d'identifier les zones problématiques et rechercher des solutions correctives.

- 4- Nous avons procédé à l'implantation des solutions aux problèmes sélectionnés.
- 5- Nous avons contrôlé les améliorations ou les changements désirés, dans un processus de recherche-action continu.

#### 1.4 LA METHODOLOGIE

Pour réaliser le mandat accordé, nous avons privilégié la méthode de diagnostic de P.B. Checkland (Prévost, Le diagnostic-intervention), inspirée de la théorie des systèmes, où selon l'auteur "les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir faire et le savoir être, dans un cadre éthique mutuellement accepté".

Cette méthodologie, livre des "comment faire les choses" et non les choses elles-mêmes (cf. Prévost, Le diagnostic-intervention).

#### 1.5 ECHEANCIER

La démarche, encadrée par des exigences académiques, a été réalisée en six étapes et prendra fin avec le dépôt du présent mémoire en septembre 1985.

La première étape, fut l'obtention d'un premier mandat en avril 1985, la deuxième, l'exécution de celui-ci, qui s'est concrétisée en la présentation du diagnostic (image riche), lequel prit fin en juin 1985.

La troisième se présenta avec l'accord d'un second mandat ayant comme objectif d'élaborer un modèle conceptuel ainsi que son implantation. La première partie fut élaborée en juillet 1985 et la seconde en août 1985.

La démarche se poursuit encore par ceux qui l'ont provoquée dans un processus continu, tel que suggéré intrinsèquement par la méthode que nous avons utilisée.

## 1.6 MANDAT

### 1.6.1 Approbation académique

L'exercice de cette intervention ayant un second objectif (outre celui du diagnostic du système), à titre d'exigence partielle dans le cadre de la maîtrise en Gestion des P.M.O., le sujet et la méthode doivent obtenir une approbation académique.

### 1.6.2 Mandat

Le mandat précisé à partir des présomptions et de l'objectif visé sera confirmé par le diagnostic. D'ailleurs, la méthodologie de P.B. Checkland conduit à un point d'ancrage, suivant l'image riche développée (représentation de la situation).

### 1.6.3 L'intervention et les intervenants

Depuis 1979, dès l'arrivée de M. Villeneuve Lévesque, comme intervenant de redressement (la situation ayant déjà été pressentie),

trois interventions de diagnostic furent réalisées. Les résultats obtenus par l'entreprise suite à ces interventions nous permettent de croire que le point d'ancrage sélectionné à chaque fois n'était pas pertinent (la méthode systémique n'étant pas utilisée).

Le mémoire présente notre démarche, apportant un souffle nouveau pour la vie future du système diagnostiqué et le bénéfice des propriétaires de ces activités.

Egalement, il démontre qu'il peut y avoir un lien étroit entre le "cognitif" et "l'action" (la réalité des P.M.O.), et l'Université comme source d'intervenants pour enrichir son milieu, sa région économique dans un décor de concertation.

## CHAPITRE II

## CHAPITRE II

### PROBLEMATIQUE

#### 2.1 INTRODUCTION

Jean Achard Ltée porte le nom de son fondateur, et son origine remonte à 1911. Ses deux fils, André et Antonin ont travaillé de nombreuses années avec leur père, pour ensuite prendre sa relève.

Elle fut incorporée le 14 janvier 1953, modifiée sous la partie 1-A de la Loi sur les compagnies (Québec) le 26 mai 1983 et porte le nom actuel depuis ce temps. Elle est l'une des principales entreprises de travaux d'électricité dans la région. Ses ateliers et bureaux sont situés à Jonquière, plus précisément au 3635, boulevard Harvey.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie environ soixante-dix personnes, et ses ventes totalisent plus de trois millions de dollars pour l'exercice financier terminé le 31 janvier 1985.

Son champ d'activité se situe à l'intérieur du secteur "Installations Electriques" industriel, commercial, résidentiel. Elle possède en plus un magasin effectuant la vente au détail d'appareils électriques, un atelier de réparation d'appareils électriques, et un service de réparations à domicile. Ceci nous permet d'avancer que ses activités sont connexes de par leurs natures.

A l'intérieur de ce secteur, autant que dans l'industrie, la concurrence est des plus vives, selon les acteurs. Toutefois, nous retraçons très peu de statistiques, outre celles compilées par Statistique Canada, pour appuyer cette assertion.

Malgré sa relative diversification en ce qui concerne les travaux électriques, la majeure partie de son chiffre d'affaires et de bénéfices est concentrée dans le domaine des services industriels et résidentiels. Le magasin, quant à lui, n'est financièrement pas rentable pour le moment.

Ces services requièrent une grande expertise et une gestion contrôlée, étant donné que la marge bénéficiaire est restreinte, laissant peu de place aux erreurs.

#### 2.1.1 Actionnariat

Suite à la retraite de M. André Achard, laquelle coïncidait avec la fin de l'exercice financier se terminant le 31 janvier 1985, le capital-action fut racheté totalement par une nouvelle compagnie qui fut créée pour agir au nom des nouveaux actionnaires comme "HOLDING", tel que représenté au tableau 1.

TABLEAU IGESTION JEAN ACHARD LTEE

Actions émises: ordinaires	10,000
privilégiées "A"	532,800
privilégiées "B"	27,000

Réparties comme suit :

	Ordinaires	Privilégiées "A"	Privilégiées "B"
Achard Antonin	6,018	410,400	-----
Lavoie Lorenzo	700	67,200	-----
Lévesque Villeneuve	1,500	4,800	14,500
Turcotte Gilles	700	8,600	6,000
Bolduc Rosaire	700	4,800	6,500
	-----	-----	-----
Emile Boily	76	7,200	-----
Coté André	51	4,800	-----
Duchesne Clermont	51	4,800	-----
Lavoie Fernand	51	4,800	-----
Saulnier René	51	4,800	-----
Trudeau Jean Paul	51	4,800	-----
Trudeau Gilles	51	4,800	-----
	-----	-----	-----
Total	10,000	532,800	27,000

Note: La ligne pointillée du centre démarque les actionnaires qui prennent part aux décisions et ceux qui n'y participent pas. Les actions privilégiées "B" ont préférence sur les actions privilégiées "A", concernant les dividendes et leurs rangs lors de dissolution ou liquidation de la compagnie.

## 2.2 ENVIRONNEMENT ET SUPER-SYSTEME

Précisons que l'environnement est constitué de facteurs externes à l'entreprise, qui affectent celle-ci de diverses façons et sur lesquels elle n'a aucun contrôle direct. Nous reproduisons au schéma 1, l'environnement et le super-système.

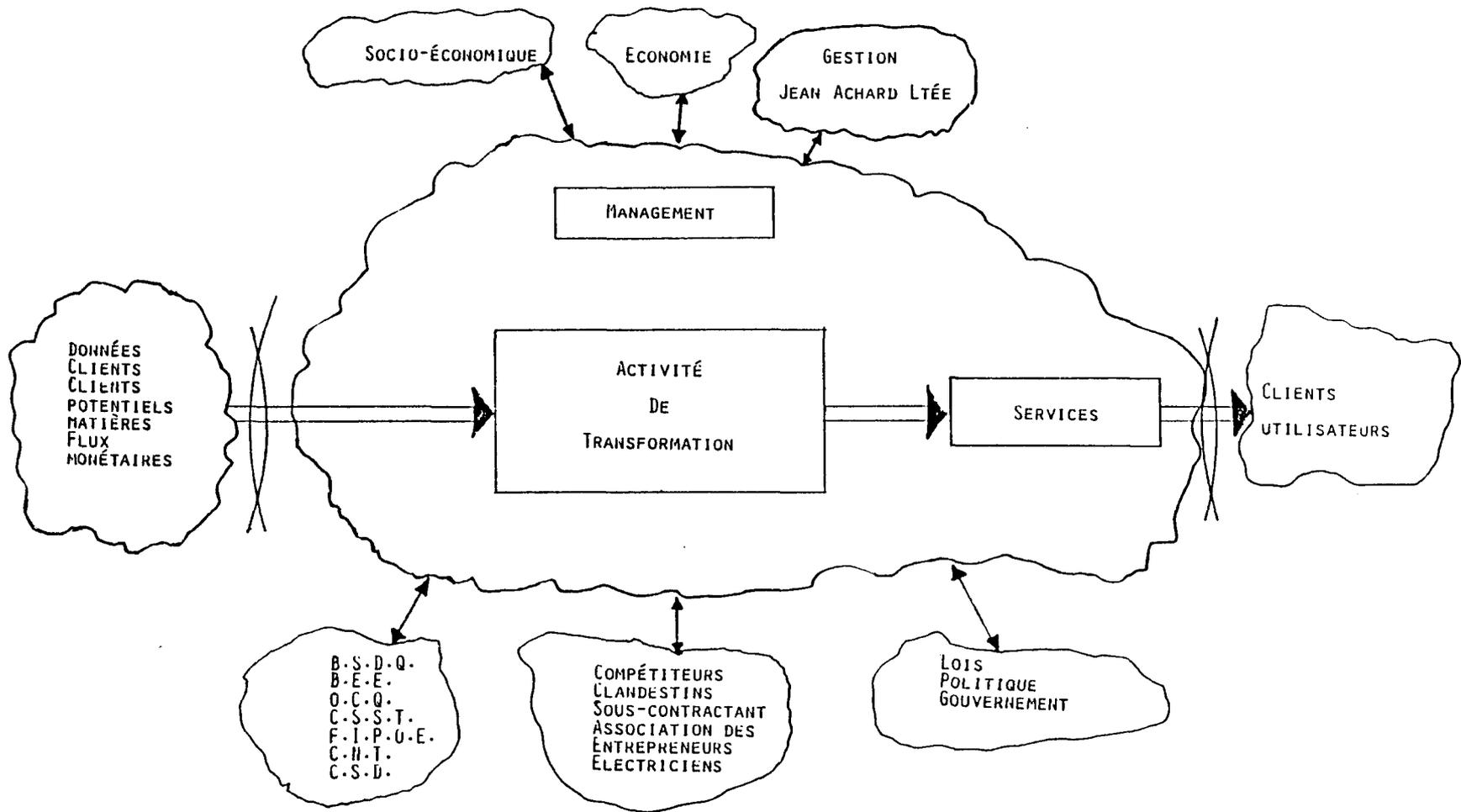
### 2.2.1 L'environnement légal

Selon Statistique Canada, Jean Achard Ltée se classifie dans le secteur "Les entrepreneurs d'installations électriques" englobant les services résidentiels, commerciaux et industriels.

Ce secteur de l'industrie est très règlementé, et doit se soumettre aux normes et règles émises par l'O.C.Q. (l'Office de la construction du Québec), la C.S.S.T. (la Commission de la santé et sécurité au travail), le décret émis par le gouvernement du Québec, appelé le "Décret de la construction" et la F.I.P.O.E (la Fédération inter-provinciale des ouvriers électriciens).

Elle doit respecter les normes établies lors de la réalisation des travaux (d'ailleurs un "BUREAU" surveille ceux-ci, soit le Bureau des Examineurs Electriciens, relevant du ministère du Travail).

Pour l'embauche du personnel, ouvriers ou électriciens, elle doit faire appel à la banque de ressources humaines créée par l'O.C.Q., ce qui a un effet négatif, compte tenu qu'aucun choix ne peut être exercé



SCHEMA NO 1: L'ENVIRONNEMENT ET LE SUPER-SYSTEME

avant l'embauche. Ce n'est qu'après un essai qu'une mise à pied peut être effectuée. On doit également respecter les directives émises par la Commission des normes du travail.

De plus, des organismes gouvernementaux inspectent continuellement la réalisation des travaux par des officiers nommés pour cette tâche. Parmi les autres législations que doit respecter l'entreprise, mentionnons:

A. Cadre légal de la compagnie

- loi des compagnies du Québec.

B. Lois à caractère économique

- loi de l'impôt sur le revenu du Québec et du Canada;
- loi de l'assurance-chômage;
- régime de rentes du Québec.

C. Lois relatives aux produits et services

- disposition du code civil (responsabilité civile, contrats);
- loi sur la protection du consommateur.

## 2.2.2 L'environnement économique

L'environnement économique implique l'offre et la demande, la concurrence, les fournisseurs, l'avenir du secteur, et l'environnement humain.

### 2.2.2.1 Le système économique

L'industrie des "Installateurs électriques", évolue au rythme de l'industrie de la construction, qui, comme on le sait, est elle-même influencée par les investissements massifs dans les immobilisations des usines, lesquelles entraînent des constructions commerciales et résidentielles à leurs tours.

Ces apports en investissements sont largement tributaires des politiques mises de l'avant par les gouvernements, comme la politique monétaire qui agit sur les taux d'intérêt.

Le but du présent mémoire n'est pas de décrire d'une façon exhaustive les hauts et les bas subis par ce secteur de l'industrie. Toutefois, nous pouvons comprendre jusqu'à quel point celui-ci est sensible à toutes récessions, comme celle vécue de 1981 à 1983.

La région du Saguenay n'y échappe pas, et subit même davantage les effets négatifs d'une récession ou d'une baisse de demande pour la construction, celle-ci étant dépendante de la grande industrie, telle la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée avec ses composantes, la

Compagnie Price Ltée, et la Consolidated Bathurst. Ces grandes industries sont étroitement liées aux marchés internationaux, d'où la faiblesse de l'économie de la région, qui dépend de l'exploitation et la transformation des richesses naturelles, telle la forêt, l'agriculture, et les ressources hydro-électriques.

Jean Achard Ltée n'échappe pas non plus à cette récession, réalisant une bonne partie de ses ventes auprès de ces grandes entreprises.

#### 2.2.2.2 La concurrence

Quoique la concurrence en ce qui à trait aux travaux réalisés auprès des industries et des commerces soit de nature provinciale, il existe plusieurs compétiteurs dans la région. Les principaux sont: Entreprise d'Electricité Richard Simard Ltée, Entreprise d'électricité Voltam Inc, Shipshaw Electrique Ltée, J. Sirois Electrique Inc, Théberge & Belley, entrepreneurs Electriciens Inc, Bilodeau Electrique Ltée, Entreprises D'Electricité Grimard Inc, Les Installations Electriques R.D. Ltée, et quelques autres de moindre importance. Nous n'avons malheureusement pas retrouvé de statistiques régionales officielles sur les travaux exécutés en termes de dollars, ce qui ne nous permet pas d'évaluer d'une façon précise la concurrence pour les services industriels et commerciaux.

Toutefois, selon les personnes contactées, la compétition est beaucoup plus intense pour le secteur des services résidentiels, lequel requiert moins d'expertise et des inventaires plus légers. Ce secteur est affecté par des entrepreneurs clandestins, comme tous les autres secteurs de l'industrie de la construction.

#### 2.2.2.3 Les fournisseurs

Au chapitre des fournisseurs, il ne semble pas y avoir de difficultés majeures. Une meilleure planification des achats apporterait un concours au choix de ces fournisseurs, dont les principaux sont régionaux et accordent une grande confiance à Jean Achard Ltée.

#### 2.2.2.4 L'avenir du secteur

Il n'y a pas de doute que ce secteur représente un avenir prometteur compte tenu que notre économie, nos styles de production basés sur l'énergie électrique, et tous nos besoins en énergie exigeront la transformation de matières premières, de main-d'oeuvre, en services reliés aux installations électriques pour combler les besoins primordiaux des utilisateurs. L'énergie électrique fera partie de nos moeurs demain comme aujourd'hui, et tout nous permet de croire que les entreprises qui sauront s'adapter aux changements environnementaux réussiront dans cette voie, y compris Jean Achard Ltée.

#### 2.2.2.5 Le marché des capitaux

Le marché des capitaux ne pose pas de problème et se présente sous différentes formes telles: actionnariat, crédit bancaire et institutionnel (trusts et compagnies d'assurances).

Pour obtenir des capitaux externes, l'entreprise a nanti ses immobilisations, ses comptes à recevoir et ses inventaires. Les emprunts externes ne sont pas de nature à nuire à la bonne marche des opérations et sont même nécessaires à l'expansion. Nous ne percevons aucun problème à ce niveau, étant donnée l'utilisation rationnelle faite par les administrateurs.

#### 2.2.3 L'environnement physique

Jean Achard Ltée est bien situé à Jonquière, sur le boulevard Harvey, et dispose de deux édifices dont un servant de magasin pour la vente au détail d'appareils électriques et d'atelier de réparations au rez-de-chaussée, alors que les services administratifs, les achats, la comptabilité sont regroupés au premier étage. Le rez-de-chaussée de la seconde bâtisse est loué à une autre entreprise, tandis que le sous-sol abrite le stock d'inventaire de Jean Achard Ltée. Un entrepôt plus humble suffirait pour contenir ces inventaires.

En conclusion, les immobilisations répondent adéquatement aux besoins générés par l'entreprise, alors que la bâtisse adjacente, telle que mentionné ci-haut, n'est pas d'une utilité première, compte tenu des

coûts additionnels qu'elle engendre annuellement. Ces immobilisations sont en très bonnes conditions et très bien entretenues.

#### 2.2.4 L'environnement humain

Le bassin de la région du Saguenay fournit une main-d'oeuvre hautement spécialisée (ouvriers et électriciens) et adéquate pour les activités de transformations nécessitées par ce genre d'entreprise.

### 2.3 LES STRUCTURES

Un organigramme détaillé a été rédigé en janvier 1985. Celui-ci (tableau 2), détermine le poste de chacun des employés-cadres et sert à la fois de description de tâches d'une façon informelle. Il donne un sens aux activités que chacun devrait accomplir en interrelation avec les personnes de l'entreprise.

#### 2.3.1 Les descriptions de tâches

Les descriptions de tâches n'existent pas qu'autrement définies par le poste, soit d'une façon informelle telle que mentionnée précédemment.

Lors de notre analyse du climat organisationnel, nous avons distribué un questionnaire et avons obtenu par quelques questions ouvertes, la description de tâches perçue par chacun des acteurs (employés). Ces derniers connaissent assez bien les activités qu'ils

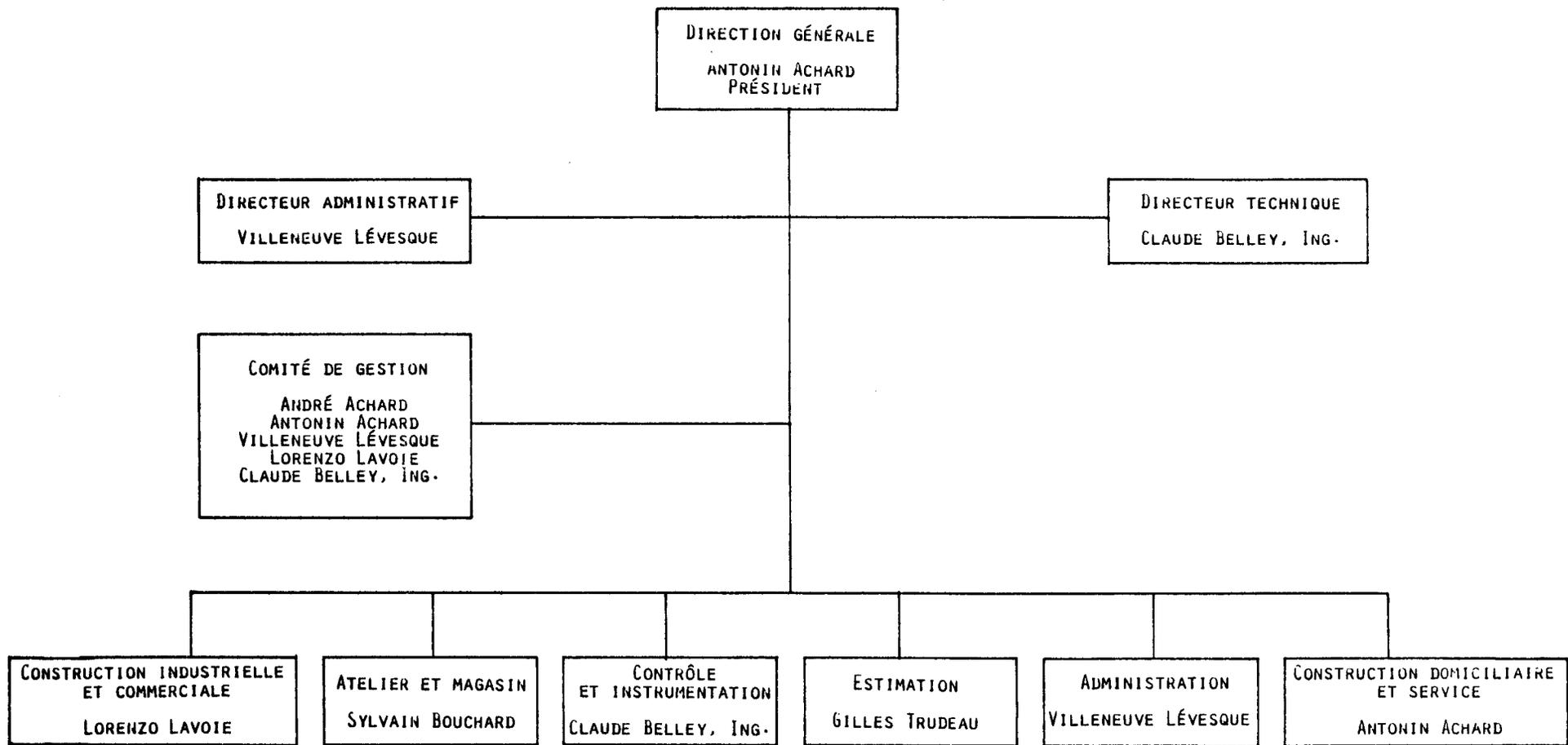


TABLEAU 2 : ORGANIGRAMME JEAN ACHARD LTEE

doivent accomplir. Cependant, et toujours selon le questionnaire, ils n'ont presque pas d'encadrement pour les supporter, ayant pour conséquence la duplication des tâches.

### 2.3.2 Les politiques opérationnelles

Les politiques opérationnelles sont informelles et font partie de la routine. Il semble y avoir une volonté de changement pour corriger et formaliser ces politiques, afin d'éliminer toute confusion entre les activités et leurs processus.

En 1979, une politique salariale fut rédigée par une équipe de consultants. Malgré la qualité du document et à l'exception de quelques changements à y apporter afin de mieux l'adapter, cette politique, qui aurait dû servir de guide et de cheminement; fut laissée en plan.

## 2.4 LES PROCESSUS

### 2.4.1 Introduction

Le système général Jean Achard Ltée tel que nous l'avons schématisé, a pour activité principale de transformer les matières premières, ressources humaines, physiques et financières, selon la demande des clients, en services aux utilisateurs.

La méthodologie que nous privilégions cherche plutôt à comprendre de quelle façon sont interreliées les activités internes du système et comment ledit-système réagit à son environnement externe.

Cette méthodologie, dite systémique de diagnostic organisationnel, préconise la génération d'une image riche de la réalité par une approche orientée de l'intérieur vers l'extérieur. Nous verrons les processus de ces activités en détail, dans les pages qui suivent.

#### 2.4.2 Le système général Jean Achard Ltée

Le système illustré au schéma 2 indique des zones d'interrogations dans l'interrelation entre chacun des sous-systèmes (unités ou départements d'activités). Le sous-système administratif n'est pas perçu dans son rôle de planificateur, coordonnateur, et de gestionnaire dans la réalité.

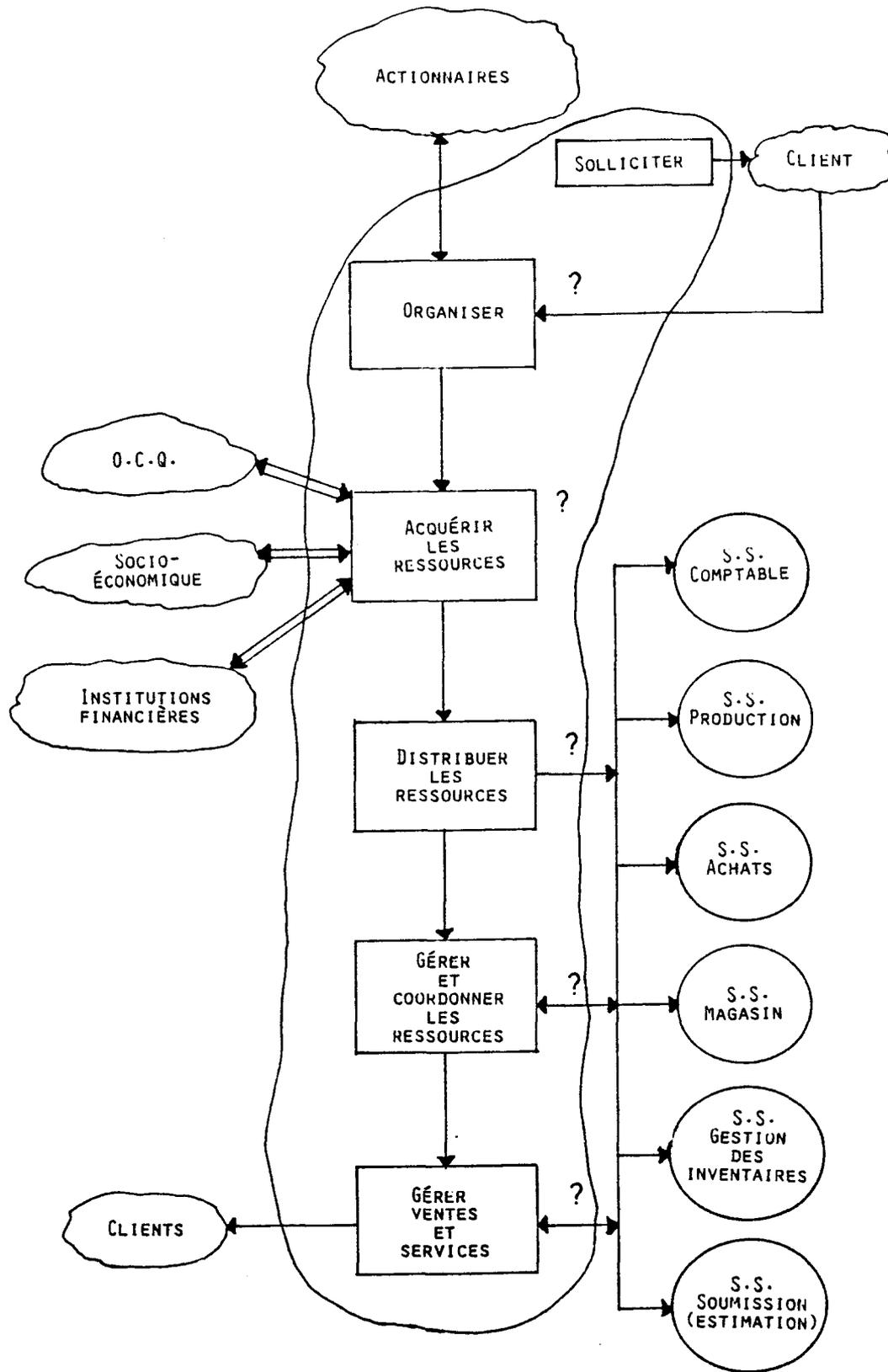
Ce sous-système doit servir d'interface. En particulier, nous percevons très peu ou pas d'activités de contrôle.

##### 2.4.2.1 Le sous-système administratif

Ce sous-système, ainsi appelé par les acteurs, serait, selon ce que nous avons pu comprendre, un sous-système embryonnaire de gestion des ressources, où apparaissent quelques activités de gestion.

Ces activités sont imprécises dans leurs interrelations avec les autres sous-systèmes. Il n'y a pas de mécanisme précis et les activités sont gérées, coordonnées d'une façon informelle et inadéquate. Aucun sous-système de planification formel n'existe, tant pour la gestion des ressources ou toute autre activité. Sa représentation apparaît au schéma 3.





**SCHEMA NO 3: LE SOUS-SYSTEME ADMINISTRATIF**

#### 2.4.2.2 Le sous-système de production

A l'intérieur de ce sous-système, processus des activités fondamentales de l'entreprise (principale raison d'être), nous identifions des zones d'interférences dans ses relations avec les sous-systèmes "magasin, achat, administratif", et son environnement externe en particulier avec les fournisseurs. Le sous-système de production ne devrait avoir aucune relation avec les fournisseurs. Ces relations devraient être orientées vers le sous-système des achats.

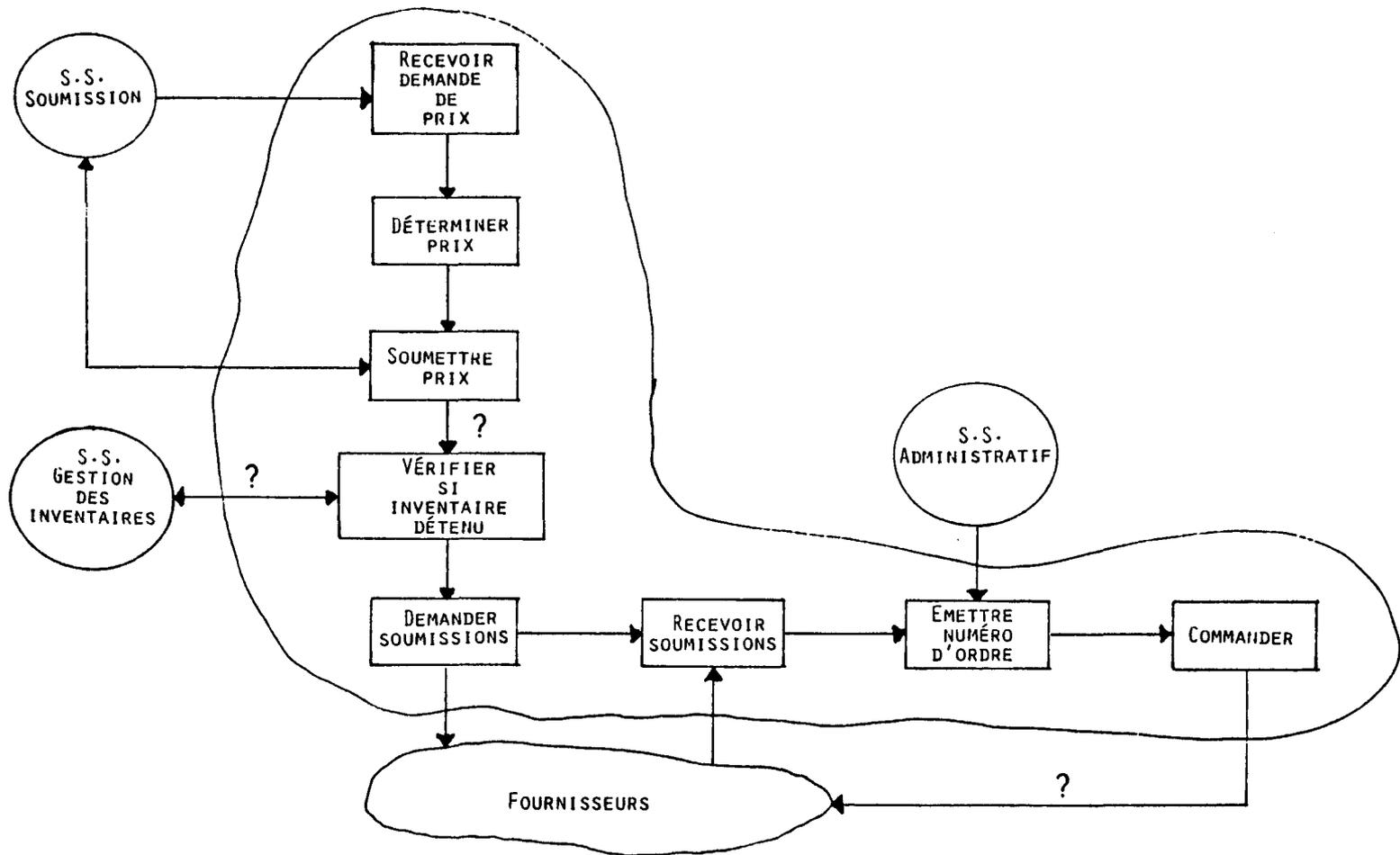
Nous ne parvenons à identifier aucune activité formelle de contrôle ou de planification à l'intérieur du processus. Nous représentons les activités de la production au schéma 4.

#### 2.4.2.3 Le sous-système des achats

Les activités de cette composante ont pour mission d'acquérir toutes les matières utiles à la transformation pour le système général Jean Achard Ltée.

A l'intérieur de ce processus, représenté au schéma 5, on y retrouve une forte interférence avec le sous-système "gestion des inventaires" alors qu'il devrait être en étroite relation. A titre d'exemple, avant d'effectuer des achats quelconques, on ne vérifie pas toujours si on détient déjà ces articles en inventaire. Il n'y a aucune activité de contrôle lorsque les achats sont effectués (aucun suivi).





SCHEMA NO 5: LE SOUS-SYSTEME DES ACHATS

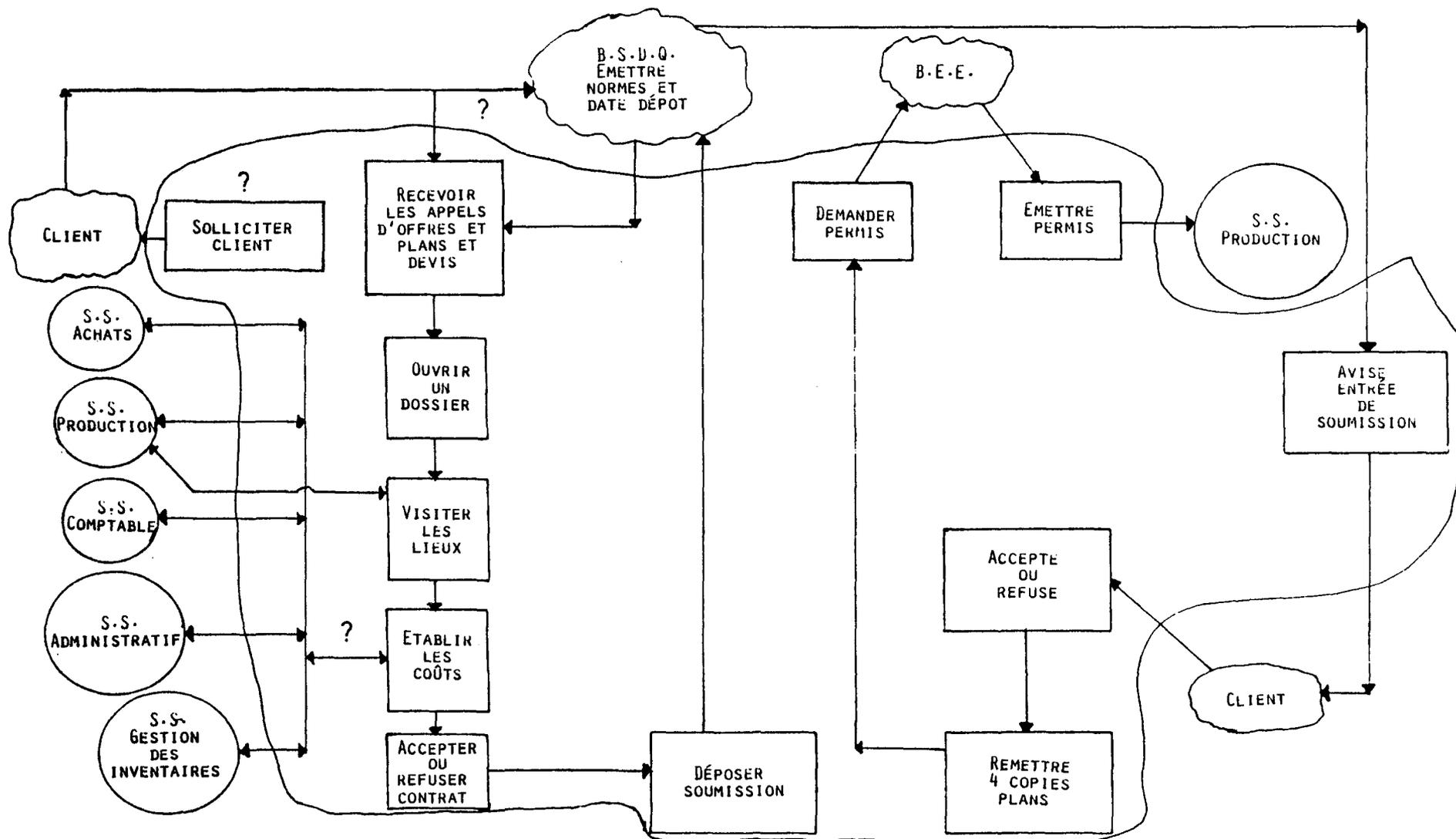
Nous retrouvons également cette activité (achat), au processus de production pour lequel nous avons d'ailleurs identifié une zone d'interrogation.

#### 2.4.2.4 Le sous-système soumission (estimation)

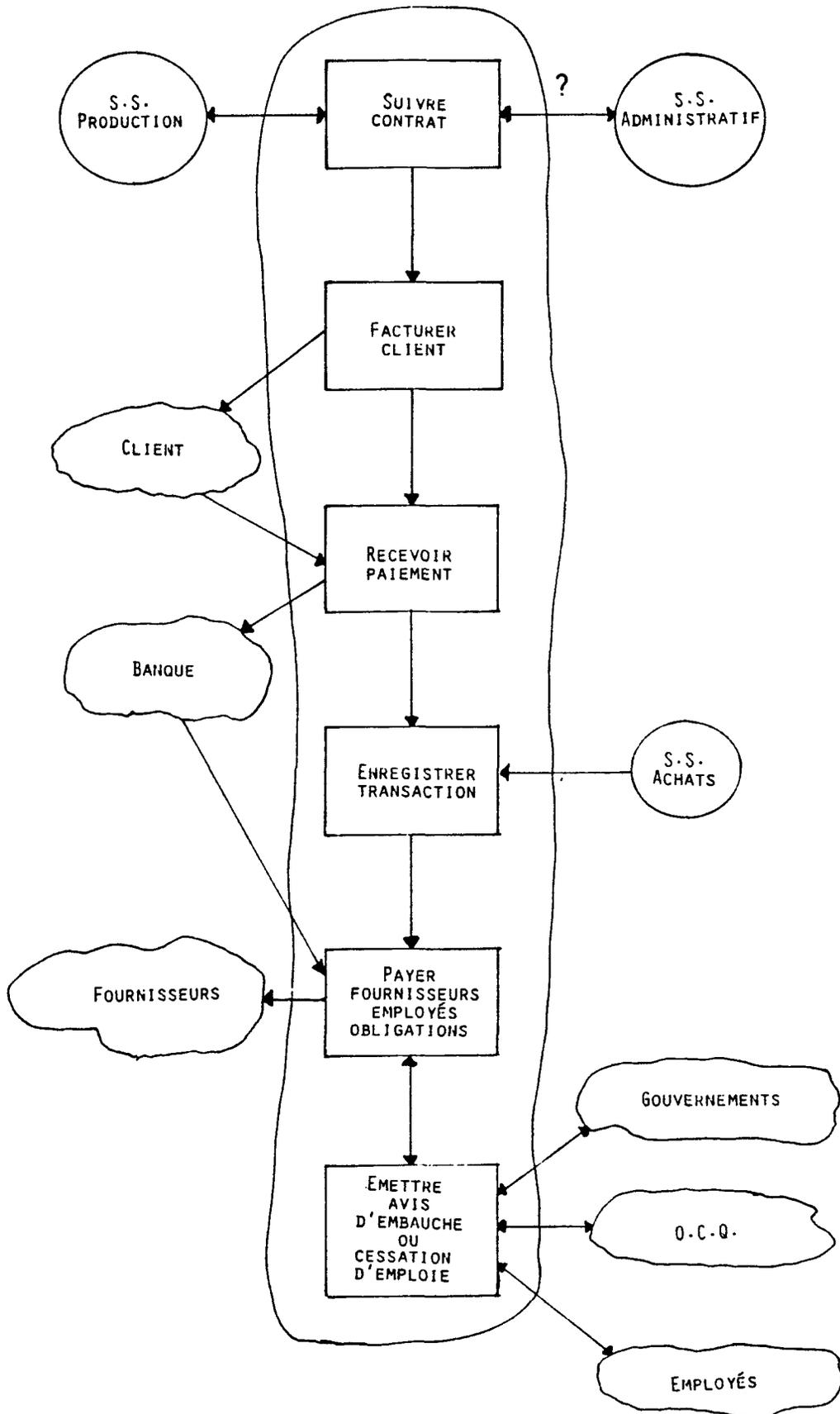
Nous percevons des zones d'interrogations dans le processus de soumission ou d'estimation dans ses interrelations avec les sous-systèmes achat, comptable et administratif, production et gestion des inventaires. Outre ces distorsions, les activités se déroulent malgré tout, dans son processus interne comme tel. Il y a également absence de contrôle dans l'établissement des coûts lors de ses relations avec les autres sous-systèmes mentionnés. Le processus est présenté au schéma 6.

#### 2.4.2.5 Le sous-système comptable

Le sous-système ayant pour activité de transformer les données comptables fonctionne d'une façon non efficiente. Nous retrouvons un ordinateur comme outil d'assistance, toutefois, insuffisant pour les tâches à accomplir. Celui-ci produit la paye des employés et certains rapports, tels les comptes à recevoir, les comptes à payer, et d'une façon restreinte certains coûts de revient. Nous ne retraçons pas de planification et de contrôle dans son processus, représenté au schéma 7.



SCHEMA NO 6: LE SOUS-SYSTEME SOUMISSION (ESTIMATION)



SCHEMA NO 7: LE SOUS-SYSTEME COMPTABLE

#### 2.4.2.6 Le sous-système de gestion des inventaires

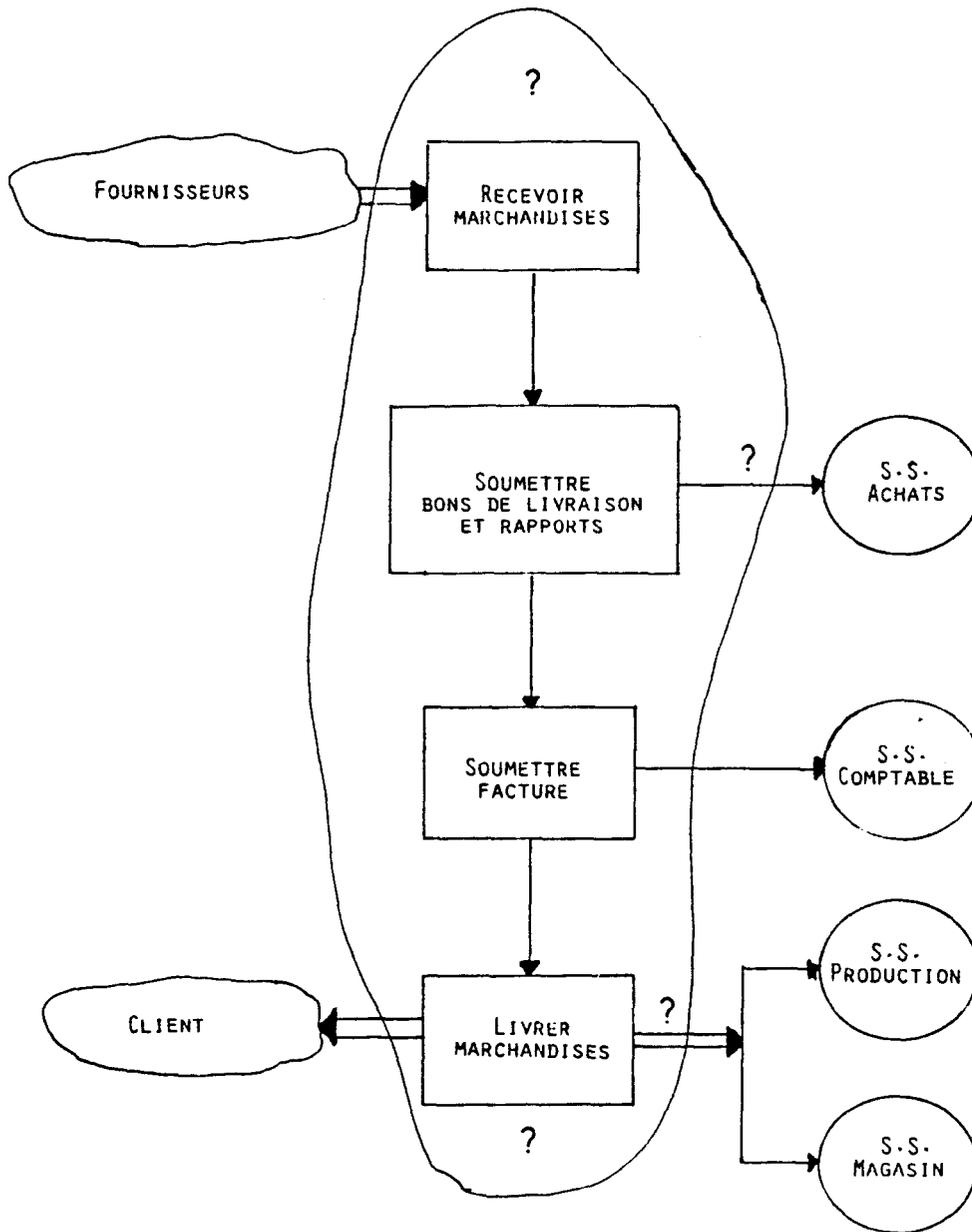
Ce sous-système a pour tâche de gérer (globalement) les matières acquises pour le système général Jean Achard Ltée. Une activité des plus importantes à l'intérieur de celui-ci, soit le contrôle du processus d'acquisition des ressources physiques en terme de quantité, est absente, et celle-ci se reflète davantage dans ses interrelations avec tous les autres sous-systèmes.

Cette zone d'interrogation pourrait mettre en péril le système général Jean Achard Ltée. Une fois de plus, la planification est absente et devrait être d'une utilité primordiale. Nous avons représenté les activités de ce système au schéma 8.

#### 2.4.2.7 Le sous-système magasin

Ce sous-système a pour but de répondre à la clientèle face à leur demande en accessoires électriques, tels les petits moteurs, systèmes de chauffage, petits outils et divers matériaux connexes.

Nous percevons des zones d'interférences dans son processus non pas avec la clientèle, mais plutôt avec les autres sous-systèmes. "L'extrant" de celui-ci est négatif en termes financiers. Il n'y a pas de sous-système formel de planification (gestion des inventaires, du personnel et marketing). Sa représentation apparaît au schéma 9.



SCHEMA NO 8: LE SOUS-SYSTEME DE GESTION DES INVENTAIRES



#### 2.4.2.8 Le sous-système atelier de réparation

Ce sous-système est étroitement relié avec le sous-système "magasin", et les zones d'interférences sont les mêmes, sauf qu'il ne devrait pas avoir de relations directes avec la clientèle. Le processus est figuré au schéma 10.

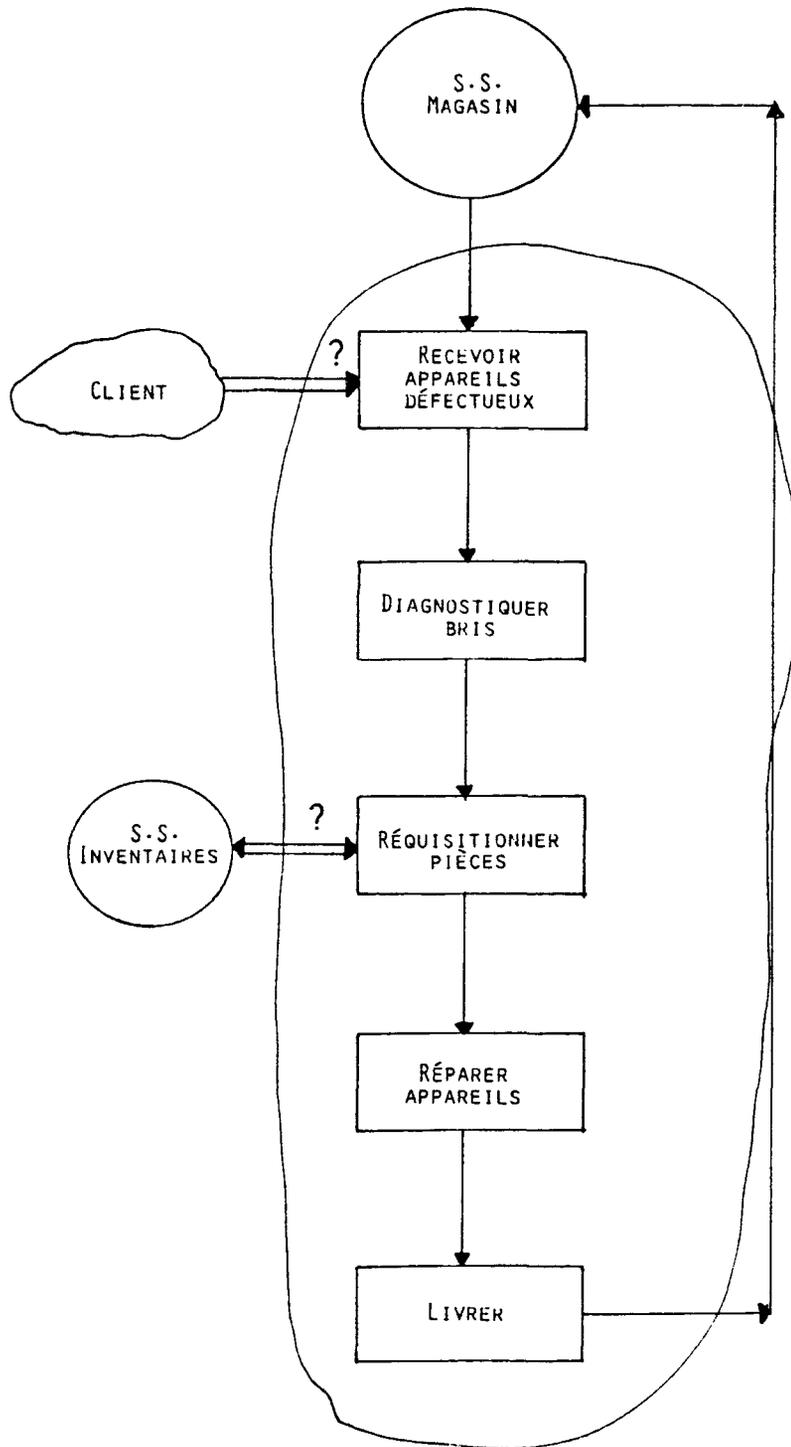
#### 2.4.2.9 Le sous-système service de réparations à domicile

Un employé effectue le service de réparations à domicile. On y retrouve la même problématique qu'au système "atelier", et en plus, il n'y a que très peu de coordination dans son travail. On retrouve les activités au schéma 11.

### 2.5 LES RESSOURCES

#### 2.5.1 Les ressources humaines: les décideurs (le management)

Lorsqu'un problème existe et que les données ne sont pas toutes connues, nous faisons face à une situation non structurée, laquelle se retrouve d'ailleurs dans les organisations humaines. Cette situation non structurée génère des problèmes forts complexes et impose un choix parmi les nombreuses décisions qui s'offrent. Les alternatives sont nombreuses, et les conséquences ne peuvent pas toujours être rapidement évaluées.



SCHEMA NO 10: LE SOUS-SYSTEME ATELIER DE REPARATIONS



Les décideurs, étant très impliqués dans toutes les activités de l'entreprise, ont de la difficulté à "prendre une distance" par rapport aux événements. Cela a pour effet qu'ils ignorent les symptômes caractéristiques de la problématique. Dans un langage plus commun, on tente de "boucher les trous" journalièrement. Nous remarquons chez Jean Achard Ltée une volonté de changement positive (partage de la gestion et du pouvoir). La nouvelle réorganisation de l'actionnariat effectuée le 31 janvier 1985, laisse présager une place à la relève; toutefois, il faudra se doter d'outils adéquats pour passer à l'action.

Les relations de pouvoir ne sont pas comprises clairement et assumées efficacement. L'information pertinente est contrôlée par le président en ce qui a trait aux objectifs et aux stratégies à adopter, selon les acteurs. Egalement, l'information opérationnelle est détenue par le contrôleur, qui tente de son mieux de faire circuler celle-ci. En général, cette information n'est pas diffusée de façon formelle aux différents travailleurs concernés.

Le futur de l'entreprise ne semble pas planifié d'une façon précise par les décideurs (les décideurs sont les clients pour qui le système est diagnostiqué, à l'intérieur du système général).

#### 2.5.1.1 Les acteurs (employés-actionnaires)

Les ressources humaines à ce niveau demeurent la principale richesse de cette entreprise. Dû à un manque de coordination adéquate,

le système général n'en retire pas une productivité efficace et efficiente.

#### 2.5.1.2 La politique d'embauche

Nous identifions un sous-système informel et incomplet d'acquisition des ressources (faisant partie intégrante des sous-systèmes achat et administratif) lequel puise ses sources de la "banque" de ressources humaines administrée par l'O.C.Q., (Office de la Construction du Québec). Même si les décideurs et acteurs doivent composer avec cet organisme pour ce processus, un sous-système ayant des activités clairement définies aiderait à la gestion et à l'acquisition du personnel.

Pour les autres ressources humaines non-assujetties à l'utilisation de la banque de l'O.C.Q., nous croyons également qu'un processus précis (sous-système d'aide) contribuerait à la décision.

#### 2.5.2 La gestion du personnel

Les activités de gestion du personnel sont informelles pour les employés des sous-systèmes "achat, magasin, gestion des inventaires, soumission ou estimation, et comptabilité". Les autres travailleurs sont principalement encadrés par les lois gouvernementales dont le "Décret des employés de la construction", particulièrement.

### 2.5.3 L'aspect financier

Les techniques que nous utiliserons seront l'analyse interne et l'analyse externe. Nos informations s'appuient sur les états financiers vérifiés de l'entreprise.

Nous croyons que ces données représentent fidèlement la situation financière de Jean Achard Ltée. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons les reproduire en annexe, toutefois nous en dégagerons les grandes lignes.

#### 2.5.3.1 L'analyse interne

La technique de l'analyse interne compare tous les chiffres entre eux. Elle nous permet de définir les rapports entre les obligations à long terme et la trésorerie ou les actifs réalisables à court terme; entre les ventes et les coûts; entre la situation nette et la situation réelle de l'entreprise, et sa rentabilité. Cette technique, appelée également l'analyse des tendances ou horizontale, permet de comprendre plus à fond les lignes de forces de sa situation financière. Elle vise à cerner l'évolution de facteurs-clés précis.

Par conséquent, en comprenant quelles sont les tendances-clés, d'où elles proviennent et comment elles sont contrôlées, on a généralement une bonne indication de la façon dont l'entreprise évoluera dans son domaine.

. Le fonds de roulement

Au cours des cinq dernières années, outre l'année 1981 où nous remarquons une forte augmentation en termes réels, nous constatons une stabilité du niveau du fonds de roulement. Il est suffisant pour rencontrer une augmentation soudaine des ventes.

. Le stock d'inventaire

Au cours des quatre dernières années, le stock d'inventaire a eu une tendance à la hausse. Nous croyons également qu'il devrait être mieux contrôlé et même diminué; à titre de référence, le stock d'inventaire, par rapport aux actifs totaux, en termes de pourcentage, se situe à 32.3% comparé à 8.5% pour ce secteur de l'industrie.

Le sous-système de gestion d'inventaire devrait être amélioré dans son processus par l'ajout d'activités telles que, la planification et le contrôle. Pour l'instant, on connaît la teneur des stocks en faisant les calculs d'inventaire une fois par année seulement.

Comme le révèle l'étude des processus, le sous-système des achats devrait être en étroite liaison avec celui de la gestion de l'inventaire. Les décideurs et les acteurs sont présentement conscients de cette zone problématique.

. Les comptes-clients

Le niveau des comptes-clients fluctue selon le niveau des ventes, et il est rare que des pertes aient été subies. Leurs clients les plus importants sont du secteur de la grande entreprise, tels la compagnie Alcan, Consolidated Bathurst, Price, et ces entreprises sont considérées comme de très bons risques en termes financiers.

Le ratio en terme de jour, est à 72 jours en 1985 et 66 jours en 1984, ce qui oblige à utiliser la marge de crédit bancaire constamment à un niveau élevé depuis les deux dernières années. Les années précédant cette période indiquent une utilisation moindre. Cette nouvelle situation est due, selon les acteurs, à la lenteur du sous-système de production à fournir les relevés et états des travaux en cours sur les chantiers afin de permettre la facturation dans un délai plus court par le sous-système comptable.

D'autre part, nous retrouvons des comptes à recevoir (environ 35 000\$) au sous-système "magasin", et cette politique n'est pas justifiée puisque dans ce genre de commerce, la majorité des ventes se fait au comptant.

. Les immobilisations

Les revenus générés par les propriétés sont insuffisants, voire même négatifs pour les deux dernières années. Nous constatons des pertes d'opérations de plus de 30 000\$ à chaque année, après déduction des

amortissements, et avant le calcul de l'utilisation pour leurs propres besoins (le calcul effectué aux états financiers en est un purement technique). Le stock d'inventaire pourrait être relogé ailleurs à moindres coûts.

La vente de cette propriété effacerait la dette à long terme et générerait même un surplus suffisant pour l'aménagement d'une bâtisse plus petite mais qui répondrait adéquatement aux activités de l'entreprise.

Les autres immobilisations sont constituées d'ameublement de bureau, d'outils nécessaires aux activités des employés, de camions et finalement d'un ordinateur. Cet ordinateur de marque I.B.M, modèle 5320, impliqua originalement des coûts d'acquisitions (les logiciels d'utilisations inclus) supérieur à 50 000\$, et la tranche amortie s'élève à plus de 44 000\$. Etant donné son utilité, même restreinte aujourd'hui, et que sa durée de vie matérielle n'est pas amortie en totalité, nous croyons qu'il pourra encore être utilisé pendant un certain temps.

#### . Les dettes à long terme

La première tranche (environ 350 000\$ au 31 janvier 1985), représente un financement de fonds de roulement qui fut négocié quelques années avant ce diagnostic. Ces fonds furent utilisés pour augmenter la liquidité immédiate, considérant l'ampleur des contrats obtenus à l'époque, lesquels requéraient un apport de fonds de roulement supérieur.

La seconde tranche représente des avances de compagnies affiliées, dont Gestion Jean Achard Ltée pour un montant d'environ 340 000\$, dont le but est purement fiscal, et Gestion André Achard Ltée pour un montant approximatif de 260 000\$, représentant une balance de vente des actions de Jean Achard Ltée par M. André Achard.

Cette nouvelle structure de la dette à long terme ne cause aucun préjudice à l'entreprise, les capitaux ayant uniquement changés de poste. L'effet occasionné a été de diminuer les bénéfices non répartis au 31 janvier 1985.

. Les bénéfices d'exploitation

Les bénéfices d'exploitation ont diminué lors des exercices 1983 et 1984. En effet, Jean Achard Ltée, ayant des employés détenant des actions, quoique minoritairement, n'a pas modifié ses activités de production en diminuant le nombre de ses employés. Cet absence d'ajustement, un manque de contrôle, et un protectionnisme exercé entre les employés (dû à leur participation à l'actionnariat), a eu pour effet d'occasionner des dépenses supérieures aux revenus générés, provoquant comme résultats des pertes d'opérations financières. N'eut été de la bonne valeur du capital et des bénéfices non répartis à ce moment, cet aspect aurait pu être dramatique.

### 2.5.3.2 L'analyse externe

Il peut être intéressant de comparer les résultats des activités de l'entreprise aux résultats de certaines autres qui évoluent dans un même secteur. Les techniques d'analyse externe mettent les performances de l'entreprise en parallèle avec ces autres entreprises. L'examen des déviations importantes permet de mieux comprendre "l'industrie" en cause ainsi que les caractéristiques particulières de l'entreprise, de son exploitation et de son style de gestion.

Les ratios portant sur les résultats financiers confirment les énoncés énumérés aux pages précédentes, à l'effet que Jean Achard Ltée ne s'est pas ajusté à son environnement externe, dont les conditions économiques, entre autre, provoquent de lourdes pertes pour cette période.

Les ratios des avoirs et passifs sont nettement comparables et parfois meilleurs que ceux de "l'industrie". Le ratio actif sur le passif, est de 2.5 (fois) comparé à 1.4 pour "l'industrie". Le passif sur le capital est de .66 comparé à 2.5 pour "l'industrie", l'actif à court terme sur le passif à court terme est de 2.3 (fois) comparé à 1.3 pour "l'industrie".

### 2.5.4 La technologie

Un système comme Jean Achard Ltée, doit s'adapter aux changements imposés par l'apparition de nouvelles technologies, et nous

croyons que l'environnement externe au système est le reflet de cet aspect.

Que l'ajustement se passe avec ou sans heurt, l'entreprise (système général) a su dégager les ressources nécessaires pour s'y adapter à ce jour.

## 2.6 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

### 2.6.1 Introduction

Notre analyse du climat a été effectuée au moyen de questionnaires complétés par seize répondants dans l'entreprise sur une possibilité de soixante-douze. Nous avons exclu, à la demande du client, le président, le contrôleur, un ingénieur dirigeant tous les travaux sur les chantiers et finalement la plupart des employés (électriciens, apprenti-électriciens, ouvriers) oeuvrant sur les chantiers. Le climat prévalant dans "l'industrie" de la construction en général, est un climat très rigoureux, et il n'est pas dans notre intention de développer davantage celui-ci, n'ayant pas reçu le mandat de le faire.

Nous croyons que le climat est l'une des caractéristiques des plus importantes dans toute situation problématique et partageons les affirmations de Prévost (Prévost, diagnostic-intervention), lorsqu'il mentionne que "le climat se réfère à la concordance entre les structures d'une organisation, ses activités effectives, ses stratégies et sa philosophie".

Le premier questionnaire (représenté à l'annexe 1) a été préparé par les décideurs et propriétaires du système, avant l'arrivée du chercheur, ceux-ci ayant déjà été inspirés par une volonté de connaître l'état de la situation dans leur environnement interne, afin d'y apporter les changements qui semblent s'imposer.

Le deuxième questionnaire, (figuré à l'annexe 2) nous a permis de dégager les tendances qui nous permettent de faire état de la situation. Selon Brunet (1983), plusieurs dimensions peuvent être mesurées par un questionnaire, toutefois, il doit couvrir au moins les quatre dimensions suivantes:

- 1- l'autonomie individuelle;
- 2- le degré de structure imposé par le poste;
- 3- le type de récompense;
- 4- la considération, la chaleur et le support.

L'auteur cite également: "Comparable aux composantes de la personnalité d'un individu, ces dimensions doivent permettre de tracer le plus exactement possible l'image du climat d'une entreprise".

Les conclusions de ces deux questionnaires seront maintenant reprises en détail.

### 2.6.2 Relations entre les structures, les activités et le style de gestion

La perception des employés, indique que les décisions sont centralisées au niveau de la direction, laissant peu de place à l'autonomie individuelle.

### 2.6.3 Relations entre les différents types d'intervenants et relations de travail

Globalement, les gens ne se rencontrent pas pour discuter ensemble de problèmes communs, alors qu'il y a beaucoup de conflits qui ne sont pas résolus. D'autre part, les employés ne perçoivent pas ce que les supérieurs pensent d'eux ou de leur rendement. Cette situation semble occasionner quelques frustrations.

Il ressort également qu'on est plus porté à critiquer qu'à féliciter ou récompenser. Les acteurs (employés), ne savent pas réellement dans quelle mesure leur travail est apprécié.

### 2.6.4 Relations humaines entre les sous-systèmes

Il n'y a pas, ou ne semble pas y avoir d'esprit d'équipe, et les relations sont telles que les employés oeuvrant dans une unité ou département quelconque n'ont pas l'impression de faire aussi partie de ce système qu'est l'entreprise.

### 2.6.5 Type de climat

Selon la théorie du climat organisationnel de Likert, il y a deux grands types de climat organisationnel, ou de systèmes, comprenant chacun deux sous-systèmes. Le climat que nous avons observé se rapproche du type autoritaire à l'encontre du type participatif, et classé dans la sous-division "autoritarisme paternaliste". Nous citons les conclusions de Brunet sur la théorie de Likert:

Le type de climat autoritarisme paternaliste est celui dans lequel la direction a une confiance condescendante dans ses employés, tel un maître envers son serviteur. La majeure partie des décisions sont prises au sommet, mais certaines décisions sont quelquefois prises à des échelons inférieurs. Les récompenses et parfois les punitions sont les méthodes par excellence utilisées pour motiver les travailleurs. Les interactions entre supérieurs et subordonnés sont établies avec condescendance par les supérieurs et avec précaution par les subordonnés. Quoique le processus de contrôle demeure toujours centralisé au sommet, il est quelquefois délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs. Une organisation informelle peut se développer mais elle ne résiste pas toujours aux buts formels de l'organisation. Sous ce type de climat, la direction joue beaucoup avec les besoins sociaux de ses employés qui ont, par contre, l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

Le questionnaire à réponses ouvertes, quant à lui, reflète en quelque sorte une des tendances observées dans le second questionnaire. Nous avons identifié à partir de celui-ci, que même s'il n'existe pas de descriptions de tâches formelles, la plupart ont appris leurs occupations sur le tas ou par effet de continuité.

Nous verrons un peu plus loin, en détails, les prépondérances dimensionnelles du climat. Celles-ci ressortent plus clairement, non amoindries par l'ensemble du système, et méritent qu'on y prête attention afin de nous aider à trouver les solutions pour rectifier le climat.

## 2.6.6 Les pratiques du management

### 2.6.6.1 La planification

Lors de notre intervention, nous n'avons pas retracé d'activités de planification effective, sauf en désir.

### 2.6.6.2 L'organisation

L'organisation centrée vers le haut, comme nous l'avons mentionné dans le présent chapitre, fonctionne tant bien que mal, et les directives imprécises parviennent de toutes les directions, au sens propre du terme.

## 2.6.7 Conclusion

Les décisions sont assumées d'une façon non participative. Les employés aimeraient qu'on leur accorde un peu plus d'attention. Chacun aimerait connaître ce qu'on attend de lui, ce que l'on pense de lui et de ses performances.

La mission et les objectifs de l'entreprise sont vagues, et chacun fonctionne de son mieux, sans que l'on puisse réellement tirer le

maximum de ses capacités, le cadre établi n'étant pas suffisamment clair. On sait qu'il faut que l'on travaille, c'est tout. Vers quels objectifs? De quelles façons pouvons-nous les atteindre et pourquoi? Une définition s'impose afin d'éliminer cette zone d'interférence.

## 2.7 SELECTION D'UN PROBLEME A ETUDIER

### 2.7.1 Liste des candidats aux problèmes

Ce diagnostic se veut le plus objectif possible, et nous donne le portrait de la situation qui prévaut à l'intérieur du système sous revue. Il nous permettra d'envisager des alternatives aux problèmes suivants que nous avons sélectionnés:

- 1- L'absence de processus de planification et de contrôle formel entraîne une discordance entre les activités et les relations de chaque département. Aucune stratégie n'est en place pour l'orientation future de l'entreprise.
- 2- L'absence d'une activité formelle de gestion du personnel est reflétée par un style de gestion paternaliste.
- 3- Les structures hiérarchiques sont inadéquates, et les responsabilités sont insuffisamment délimitées. Il n'y a aucune descriptions de tâches, aucune forme concrète d'évaluation du rendement du personnel, de formation, et l'information circule en "vase clos", c'est-à-dire qu'elle n'est pas communiquée clairement aux intéressés.

### 2.7.2 Sélection et justification du problème retenu

Suite au diagnostic d'intervention effectué, le client, les acteurs, et le chercheur à la fois, ont retenu comme problème immédiat, le premier identifié.

Une amorce quant à "l'intention" avait été enclenchée afin de trouver ce qui ne fonctionnait pas; la venue du chercheur a contribué à la mise en place du cheminement conduisant à trouver la source de cette problématique. La modification apportée à l'actionnariat fut le moment propice pour la remise en question et les orientations futures de l'entreprise, ce qui est trop souvent négligé, malheureusement, dans la plupart des PME, négligence conduisant trop souvent à la disparition de celles-ci, à long, moyen, et voire même à court terme (Lalonde, 1984). En période de croissance, l'entrepreneur, ou propriétaire-dirigeant, se soucie peu de cet aspect de la gestion, aspect primordial pour la continuité de son entreprise (Laprise, 1984), où il est mentionné qu'il est impératif de planifier et de préparer la relève.

En arrêtant notre choix sur le problème de l'absence de planification des activités, et l'absence d'outils pour effectuer l'évaluation et suivre l'évolution constante de ces activités, les problèmes de structure et d'évaluation des tâches seront incorporés dans un processus global et continu.

### CHAPITRE III

## CHAPITRE III

### ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON

#### 3.1 ANCRAGE

##### 3.1.1 Choix du système pertinent

Le problème retenu est relié à l'absence de planification et contrôle, des activités du système général. Nous identifierons donc, les activités nécessaires à sa définition, son implantation et à la systématisation de ses activités.

##### 3.1.2 Définition du système pertinent

Le système de planification stratégique est un processus d'activités (décisions et actions) qui mènent au développement d'une stratégie efficace et efficiente.

Cette stratégie passe par l'élaboration d'un plan unifié, exhaustif et intégré, conçu pour assurer la réalisation des objectifs fondamentaux (mission) de l'entreprise.

##### 3.1.3 Validation

- Propriétaire du système : Les administrateurs de Jean Achard Ltée;

- Environnement : Le marché de l'industrie des "Installateurs électriques" au Saguenay Lac-St-Jean;
- Clients : Les administrateurs de l'entreprise Jean Achard Ltée, et les employés;
- Transformation : Recueillir l'information, choisir les orientations stratégiques, élaborer des objectifs, concevoir et implanter un plan d'action et finalement évaluer les résultats;
- Acteurs : Les administrateurs et employés de l'entreprise Jean Achard Ltée;
- Point de vue : Planifier, contrôler et établir d'étroites relations entre chaque département de l'entreprise Jean Achard Ltée, afin d'améliorer le climat organisationnel, la rentabilité de l'entreprise, et d'envisager l'avenir à partir d'une base solide.

### 3.2 MODELE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel présenté est un modèle de planification de l'ensemble des activités humaines essentielles à l'entreprise.

Ce système interagit et coordonne les activités de tous les sous-systèmes de l'entreprise. Son implantation stratégique définira l'assignation ou la réassignation des activités des leaders de cette entreprise et de chacun de ses départements, selon un ajustement conforme à la stratégie. Nous représentons son processus au schéma 12

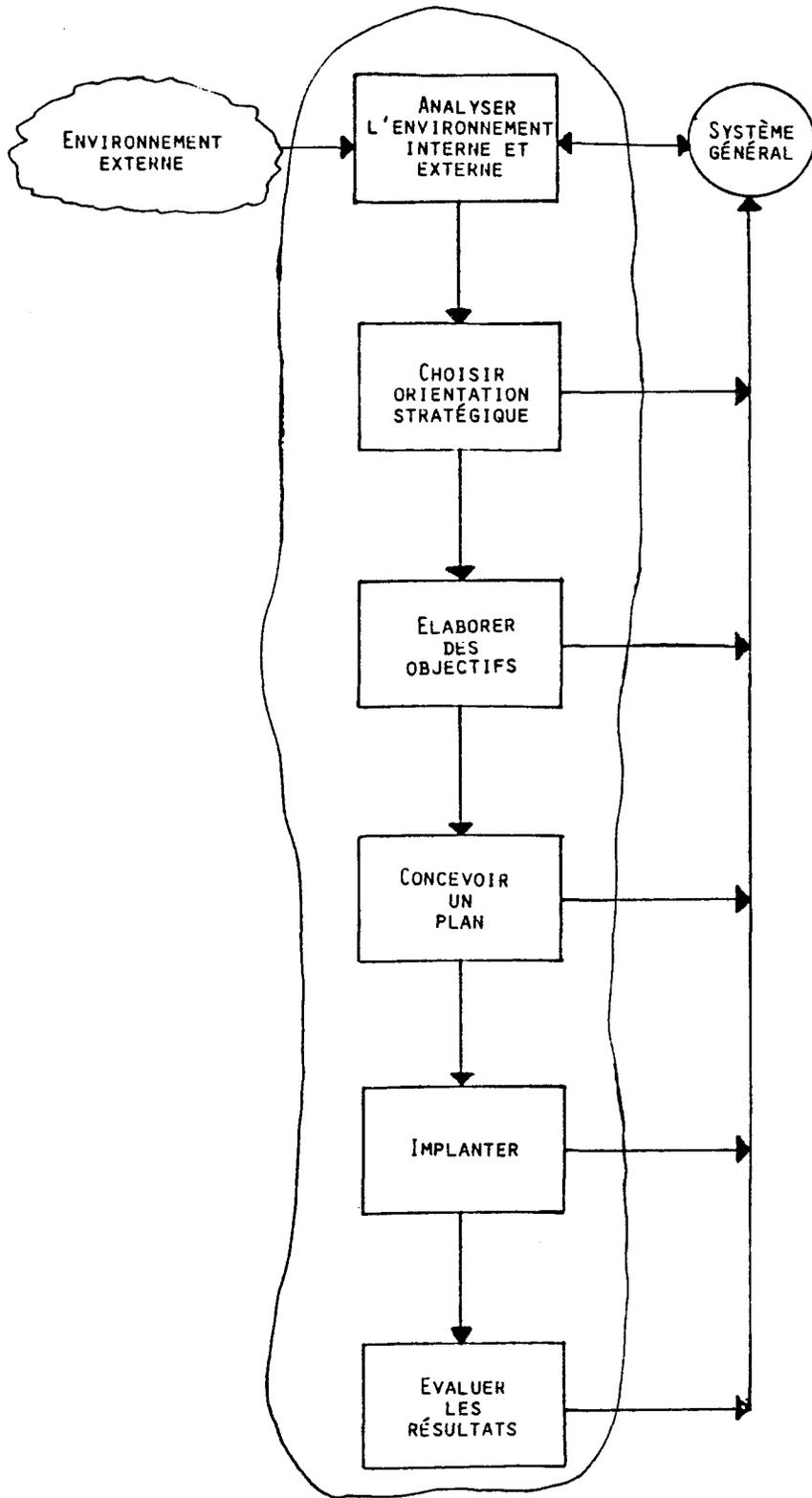
Cette activité de planification permet de coordonner toutes les activités, en fonction des orientations choisies pour affronter le futur et de les contrôler en "boucle" continue, avec le concours et l'orchestration de tous les sous-systèmes.

#### 3.2.1 Les activités du système conceptuel

Le système est constitué des activités suivantes:

- L'analyse environnementale;
- le choix de l'orientation stratégique;
- l'élaboration des objectifs;
- la conception d'un plan;
- l'implantation;
- l'évaluation des résultats.

Nous allons expliquer en détails chacune des activités qui le composent, dans les pages suivantes.



SCHEMA NO 12: MODELE CONCEPTUEL DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

### 3.2.1.1 L'analyse environnementale

Dans un premier temps, l'évaluation et l'analyse de l'environnement interne et externe servent de processus inductif par lequel on surveille les situations économiques, gouvernementales, technologiques, du marché et des fournisseurs en vue de déterminer les opportunités et les menaces à l'entreprise, ainsi que ses forces et faiblesses par rapport à cette dimension.

Quant aux variables externes, nous retrouvons:

- Le marché (difficulté de pénétration);
- la concurrence (segmentation, pratiques commerciales);
- le comportement des consommateurs;
- la situation économique;
- les gouvernements et leurs politiques;
- la technologie;
- les nouveaux créneaux;
- les fournisseurs, leur proximité et capacités de produire.

Au niveau de l'information interne, nous retrouvons:

- La philosophie de l'entreprise;
- la stratégie de croissance ou de décroissance;
- le climat organisationnel;
- les forces et faiblesses administratives, du personnel, de la direction et des structures;
- le marketing;
- les avantages des produits ou services de l'entreprise;
- la politique de mise en marché;
- les ressources: humaines, financières, physiques, technologiques;
- les relations entre les structures et les activités, les relations de travail, les relations humaines, le style de gestion;
- la manière dont cette affectation des ressources est évaluée et contrôlée.

L'énumération de ces variables, n'a pas la prétention de se vouloir exhaustive, cependant, la méthode élaborée par Peter B. Checkland semble appropriée pour effectuer l'exercice que nous venons de décrire, et, c'est également cette méthode qui contribua au diagnostic d'intervention réalisé et élaboré aux chapitres précédents.

### 3.2.1.2 Choix de l'orientation stratégique

Cette étape, impliquant un processus déductif, consiste à prendre des décisions pour réagir, anticiper ou même ignorer les indices environnementaux externes. Une entreprise dont la stratégie est congruente avec son environnement est plus efficace.

A ce stade, il est recommandé d'effectuer un choix de solutions, suite à la cueillette des données réalisées précédemment, afin d'en venir à élaborer adéquatement des objectifs précis.

### 3.2.1.3 Elaborer des objectifs

Il importe de définir et fixer les objectifs pour rencontrer l'orientation stratégique et de connaître vraiment sa nature. Il faut se poser les questions suivantes:

- Qu'est-ce qui est désiré (propriétaire du système)?
- Qu'est-ce qui est nécessaire?
- croissance,
- rentabilité,
- part du marché visée,
- réaction à l'évolution sociale,
- etc.

#### 3.2.1.4 Concevoir un plan

La conception du plan doit suivre les objectifs préalablement établis. Il faut se doter d'outils, de ressources, et structurer celles-ci afin d'actionner les activités de transformation du système global vers les orientations choisies.

Dans le cadre du processus démontré, nous retrouverons dans les pages suivantes, la restructuration des activités du système "Jean Achard Ltée", sous forme de sous-systèmes, intégrés à ce processus, sans quoi il serait inutile de procéder à cet exercice.

#### 3.2.1.5 Planter

La phase d'implantation implique la conjugaison des efforts et l'action. Elle exige une communication efficace et des négociations au sein de tous les stratèges concernés.

#### 3.2.1.6 Evaluer les résultats

Il est primordial que cette étape soit respectée, sinon l'exercice laborieux de toutes les étapes précédentes perd de sa valeur et même son but ultime.

Ce dernier effort pour boucler le processus, permet de réajuster les activités du système général, et s'il le faut, réajuster également les orientations et objectifs choisis. Elle doit permettre la flexibilité de pensée et d'action à tous les niveaux de la démarche.

### 3.2.1.7 Le processus de planification stratégique:

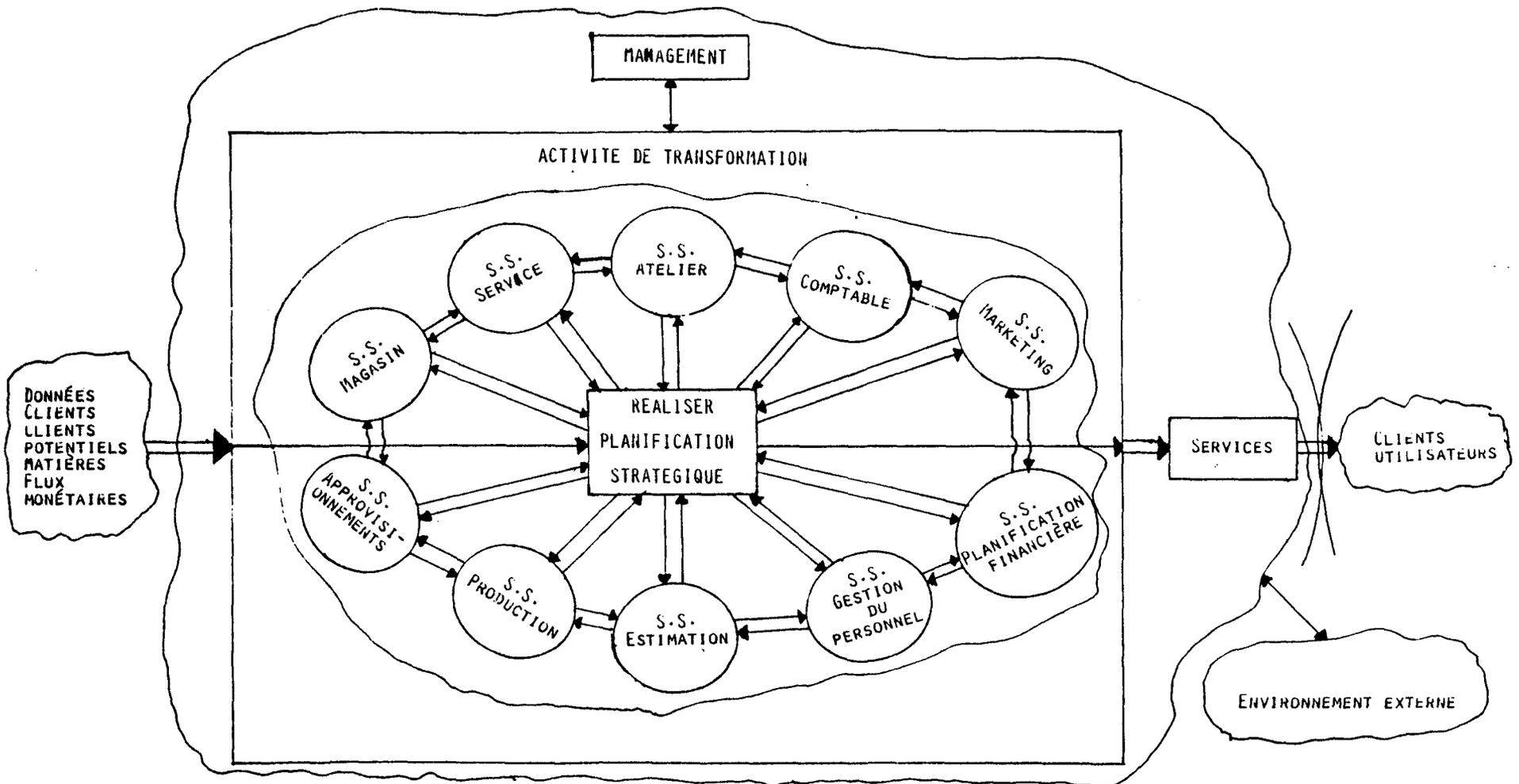
#### l'utilité de son rôle

Le modèle conceptuel que nous avons élaboré, a un rôle "d'intégrateur" et de "coordonnateur", au centre des activités de transformation, tel que représenté par notre schéma 13. Il est activé par l'équipe de direction, en l'occurrence le client qui est à la fois le décideur et le poseur du problème au sens donné par Peter B. Checkland, et souvent même acteur.

Il a pour mission de structurer les activités de chacun des sous-systèmes, de les intégrer, et coordonner ceux-ci entre eux afin de les orienter vers un même objectif.

Dans les pages qui suivront, nous définirons les nouvelles structures, ainsi que les nouvelles activités apportées ou modifiées, à chacun des sous-systèmes (département ou activité), chez Jean Achard Ltée afin de suivre les correctifs proposés par notre modèle conceptuel.

Après avoir passé l'étape de planification stratégique, nous avons jugé primordial d'instaurer un modèle de planification financière et de budgétisation.



SCHEMA NO 13: LE SYSTEME GENERAL DANS SON ENVIRONNEMENT

### 3.2.2 Validation du modèle conceptuel

La validation du modèle conceptuel repose sur les caractéristiques développées par P.B. Checkland (1972), qui sont:

- 1) Le système a un objectif, une mission, une fonction;
- 2) le système a des mesures de performances et des mécanismes de contrôle;
- 3) le système a des composantes elles-mêmes, systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées;
- 4) les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tout le système;
- 5) le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large et/ou à un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décision;
- 6) le système a des ressources physiques et humaines;
- 7) le système a des preneurs de décisions et un processus de décision;
- 8) le système a une certaine garantie de continuité; il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

### 3.3 COMPARAISON

Cette section compare le modèle élaboré avec la situation rencontrée et décrite au deuxième chapitre.

### 3.3.1 Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité

Le modèle conceptuel proposé permet de corriger les faiblesses diagnostiquées. Il assure un cheminement logique aux activités du système général qu'est "Jean Achard Ltée", par son processus de planification qui tient compte de tous les éléments utiles à la prise de décision.

Le modèle implique la réunion des décideurs et des acteurs dans un effort global et systémique.

Le cadre conceptuel élaboré, permet d'établir les orientations stratégiques, fixer et réaliser les objectifs, coordonner les activités, gérer les ressources et les contrôler dans un processus continu.

Lors du diagnostic d'intervention, ces activités n'étaient pas effectuées.

Le modèle génère trois types de changements tels qu'identifiés par Checkland:

- Des changements structurels (structure, descriptions de tâches, politiques opérationnelles, et même aménagements physiques);
- des changements dans les processus et les procédures;
- des changements dans les attitudes.

Selon le même auteur, l'un n'exclut pas l'autre, et la situation vécue confirme ces assertions. Nous verrons en quoi consistent ces changements, au chapitre suivant.

## CHAPITRE IV

## CHAPITRE IV

### IMPLANTATION

#### 4.1 INTRODUCTION

Aux chapitres précédents, nous avons diagnostiqué la situation et identifié quelques problèmes particuliers. Nous avons retenu celui qui nous apparaissait le plus important, et nous avons finalement élaboré un système permettant de corriger cette situation, dite problématique.

Pour compléter la démarche amorcée, nous présenterons dans les pages qui suivent l'application des solutions privilégiées aux problèmes sélectionnés.

L'implantation stratégique passe par l'assignation ou la réassignation des "leaders" (décideurs) de l'entreprise à l'intérieur de ses unités (départements). Ces "leaders" communiquent la stratégie aux acteurs.

L'implantation implique également le développement de politiques fonctionnelles, de structures organisationnelles et d'un climat pour supporter la stratégie et aider à la réalisation des objectifs du système général.

Dans une PME telle que celle diagnostiquée, la stratégie est élaborée par ses propriétaires, puis communiquée aux acteurs. Ceux-ci doivent choisir, à leur tour, leurs stratégies spécifiques et les implanter, toujours dans l'optique globale.

Ce processus d'implantation exige donc une communication efficace et des négociations avec tous les stratèges concernés. Tel que mentionné précédemment, il nécessite souvent un changement d'attitude qui se doit d'être objectif.

L'élaboration du modèle a été réalisée conjointement avec les décideurs (propriétaires également dans le présent cas), et le chercheur qui fut uniquement un agent de changements. L'étape précédant l'implantation se devait d'être la délimitation et le partage des responsabilités, compte tenu des relations de pouvoir, influençant leurs comportements face aux activités.

#### 4.1.1 Délimitation des responsabilités

Lors du diagnostic, nous avons détecté une confusion à ce niveau, laissant percevoir que les décisions étaient assumées d'une façon aléatoire.

Le président de l'entreprise modifia les responsabilités du contrôleur (conjointement avec ce dernier), qui devint directeur général, tel que figuré à l'organigramme du tableau 4. Ils élaborèrent ensemble

une description de tâches, accompagnée d'un mandat précis en fonction de la planification stratégique dont ils venaient de se doter.

Cette activité retrouvait toute son importance puisqu'elle était le départ d'un changement d'attitudes, et que ces décideurs étaient à l'origine de l'enclenchement du processus de diagnostic.

Dans les pages qui suivent, nous résumons les activités et les changements réalisés par chacun des sous-systèmes, insérés comme support au modèle conceptuel.

#### 4.2 PLANIFICATION STRATEGIQUE: RESUME DES ACTIVITES REALISEES.

Suite au modèle développé et jugé indispensable pour l'organisation, des décisions ont été prises et appliquées.

##### 4.2.1 Planification stratégique: moyen et long terme

L'entreprise envisage, à moyen et long terme (d'ici cinq ans), de diversifier ses activités pour assurer sa survie future. Dans un avenir rapproché (1986), une étude de marché et la cueillette de l'information seront effectuées pour vérifier la faisabilité des activités projetées en fonction des orientations choisies, dont:

- 1- Travaux de haute tension (généraux);
- 2- installation, programmation, entretien des automates programmables;

- 3- formation d'un département d'instrumentation et de contrôle;
- 4- création d'un service d'entretien préventif;
- 5- planification du transfert de la direction du conseil d'administration (relève).

#### 4.2.2 Planification stratégique: court terme

On adopta des décisions immédiates, afin de réaliser la planification à moyen et long terme, dont les étapes sont:

- 1- Etablir clairement les orientations et les objectifs de l'entreprise pour les cinq prochaines années;
- 2- mettre en place de nouvelles structures répondant aux besoins identifiés;
- 3- déterminer d'une façon précise les responsabilités de chaque service (département) afin d'éviter le dédoublement des tâches et des fonctions;
- 4- préparer une description de tâches de tous les responsables de services et de leurs subordonnés;
- 5- établir un programme d'objectifs pour chaque service et s'assurer de la participation de tout le personnel;
- 6- fixer des objectifs concrets et mesurables sur une base temporelle (maximum annuelle);
- 7- en collaboration avec les responsables des différents départements, prévoir l'instauration de systèmes de gestion efficaces permettant de rencontrer la planification et le contrôle de toutes les activités de l'entreprise;
- 8- assurer une coordination de toutes les activités par la mise en place de rencontres entre les groupes concernés;

- 9- instaurer des mécanismes d'évaluation des résultats et des rendements;
- 10- améliorer les compétences administratives des cadres par une formation leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à leur travail et, par le fait même, répondre plus adéquatement à la vraie nature de leurs responsabilités;
- 11- analyser entièrement les opérations du magasin;
- 12- étudier objectivement la possibilité de se départir de la bâtisse adjacente, au cours de l'année 1986 afin de diminuer la dette à long terme.

#### 4.2.2.1 Objectifs financiers et opérationnels à court terme

Les objectifs financiers et opérationnels à court terme se résument à:

##### - Inventaire:

Réduire à 16% le stock d'inventaire comparé sur le total des actifs de départ. Préciser le mandat du service des approvisionnement en conséquence.

##### - Comptes à recevoir:

Diminuer le nombre de jours de perception à cinquante jours.

##### - Immobilisations:

Etudier la pertinence de procéder à l'acquisition d'un nouveau système informatique, pour améliorer la gestion des activités, telle la gestion et contrôle du stock d'inventaire (quoique dans l'immédiat, il fut décidé d'instaurer un système de

"cardex" pour faciliter l'implantation éventuelle d'un système informatisé). En ce qui concerne la bâtisse adjacente, nous nous reportons aux commentaires exprimés ci-dessus (en 4.2.2, 12). Nommer un responsable pour l'entretien et le contrôle des équipements (voitures et outils), sur les chantiers.

- Production:

Améliorer le processus d'estimation et de production de la facturation, à partir des travaux effectués (pour une meilleure gestion des comptes à recevoir et des comptes à payer). La date de révision (évaluation des résultats) a été fixée au trente octobre 1985, en ce qui concerne cette activité.

- Magasin:

Le service et la réparation sont inclus sous ce titre. Pour les prochains six mois, remettre en question toutes les activités du magasin à l'intérieur de l'entreprise, à savoir si on doit continuer dans cette orientation. Améliorer le processus de ces activités et leur rentabilité.

- Pro-forma:

Un pro-forma a été conçu à partir des résultats de l'année précédente avec un ajout de 5% en regard du taux d'inflation envisagé.

- Calendrier:

Ces décisions sont entrées en vigueur le premier août 1985, selon le calendrier échelonné sur une période de deux semaines. L'implantation s'effectua sous forme de rencontres avec les responsables de chacun des départements, pris individuellement, et chaque entretien portait sur cinq aspects, dont:

- Les activités du département;
- les descriptions de tâches;
- le mandat accompagné des objectifs précis et des échéanciers;
- la gestion du personnel;
- la planification et l'évaluation du rendement du personnel.

Ces rencontres furent planifiées et préalablement bien documentées.

#### 4.3 LES SOUS-SYSTEMES: RESUME DES ACTIVITES

En support au modèle conceptuel, nous avons modifié, élaboré et ajouté, lorsque nécessaire, des sous-systèmes en inter-actions et intégrés à l'activité principale de l'entreprise, qui se résume à la transformation des intrants de celle-ci, en services. Le schéma 13 témoigne systématiquement du modèle conceptuel en inter-action continu.

Nous en résumerons les activités désirées ci-dessous.

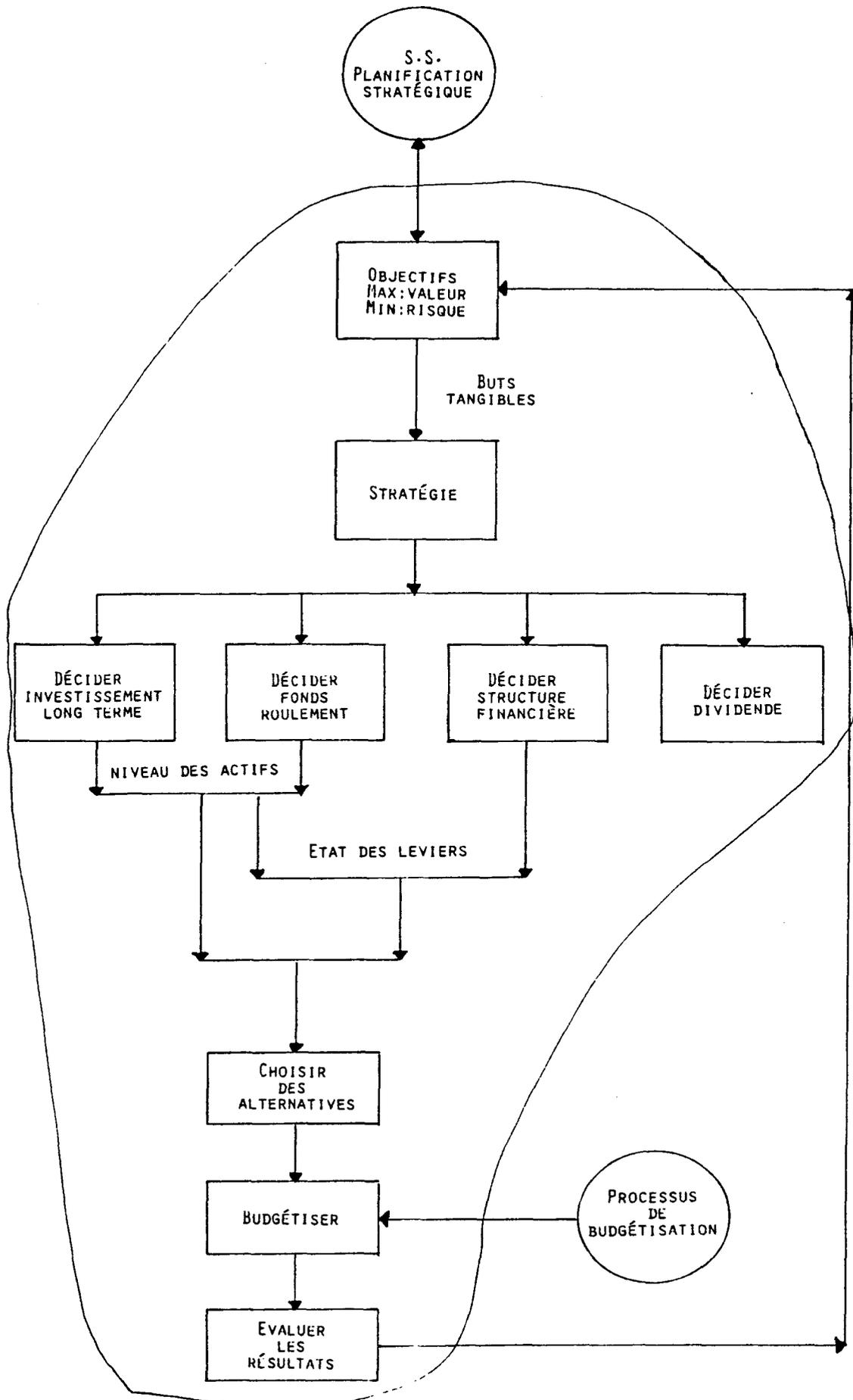
#### 4.3.1 Le sous-système de planification financière

Lors de notre recherche bibliographique, nous avons retenu le modèle d'Engler (1978), et l'avons légèrement modifié, pour l'adapter aux besoins du système-client en cause. Il est inutile de chercher à structurer ce qui n'a point besoin de l'être, et cette assertion se confirme davantage lorsque le système diagnostiqué est une PME (Peters et Waterman, 1983).

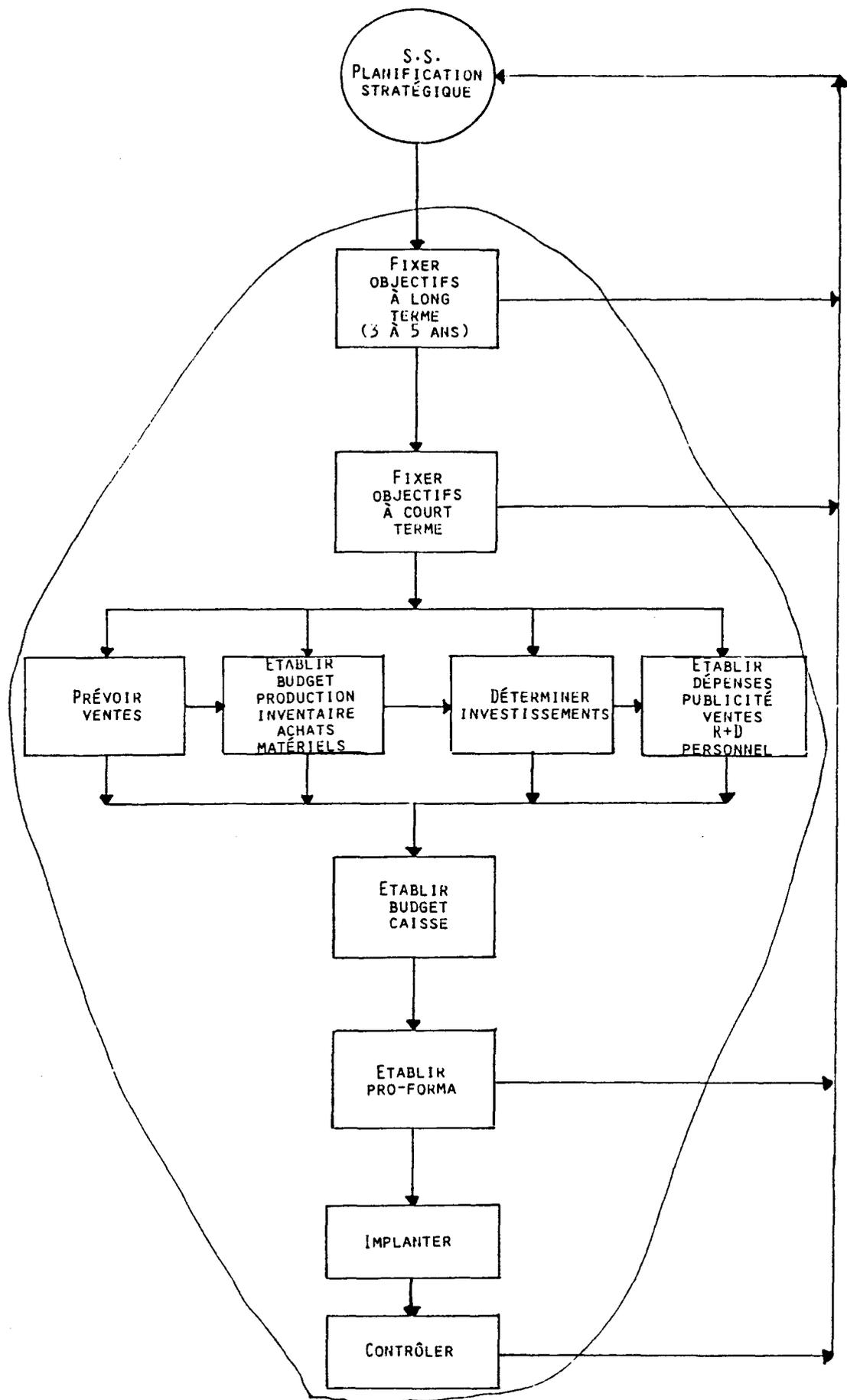
Le processus de planification financière n'échappe pas à cette règle, et est étroitement relié au processus de planification stratégique. Il est pertinent de guider les activités globales à partir de celui-ci, et de respecter les limites du possible tout en les exploitant au maximum (meilleure rationalisation), car les autres activités en dépendront également. Nous représentons le processus de réalisation au schéma 14.

Cette activité conduit au processus de budgétisation, autre processus pertinent en vue des décisions et ajustements futurs. Ce processus est représentée par notre schéma (schéma 15), lequel est emprunté du même auteur (Engler, 1978), et non modifié vu son adaptabilité pratique.

Nous n'avons eu aucun problème à respecter ce processus qui s'avère un outil indispensable, intégré à la planification stratégique.



SCHEMA NO 14: LE SOUS-SYSTEME DE PLANIFICATION FINANCIERE



SCHEMA NO 15: LE PROCESSUS DE BUDGETISATION

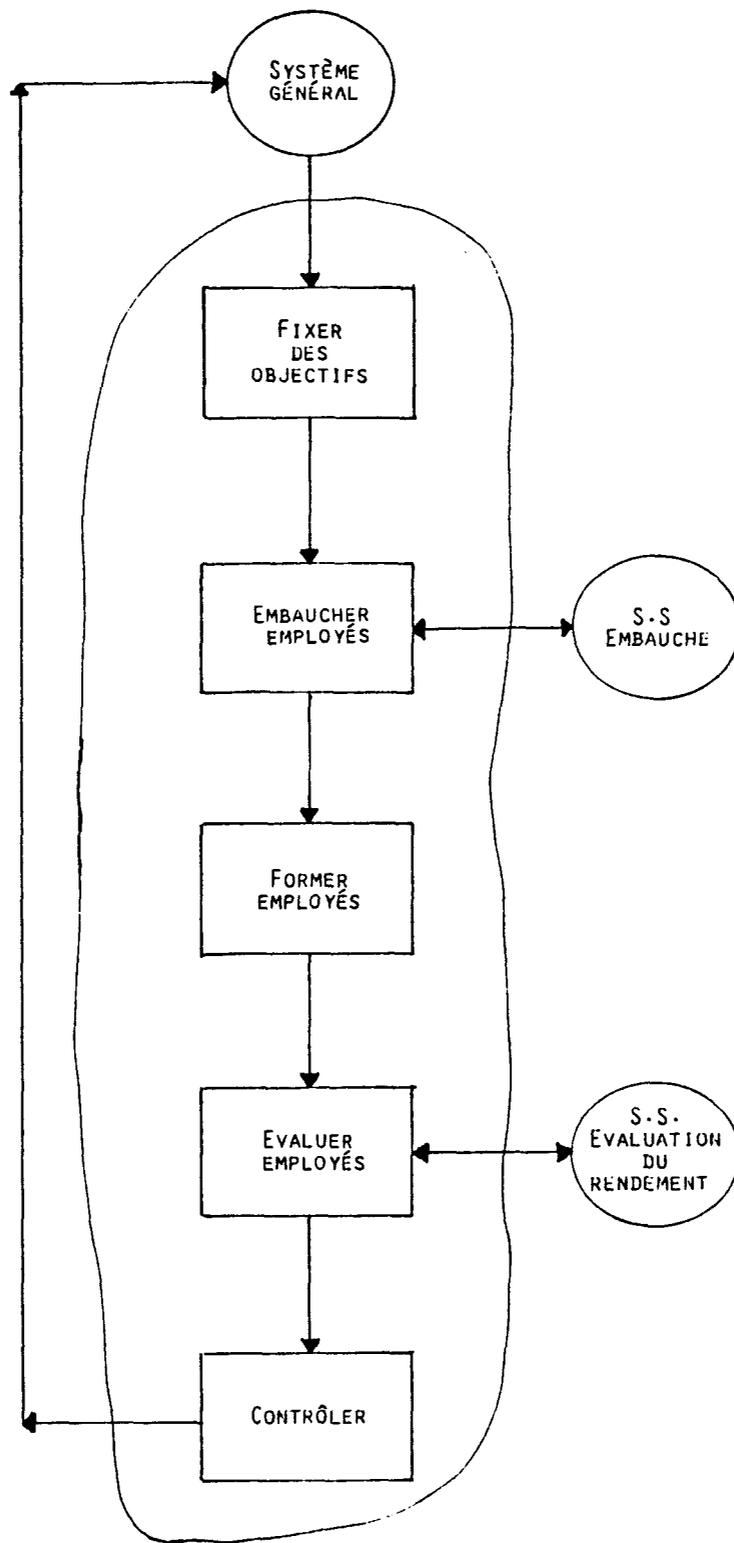
#### 4.3.2 Le sous-système de gestion du personnel

En complément au modèle conceptuel, nous avons élaboré un sous-système qui permettra d'obtenir le "feed-back" nécessaire pour effectuer les ajustements requis en cours de route. Celui-ci en est un de contrôle sur les activités humaines.

Ce sous-système est également dicté par le système général, où l'embauche et la formation du personnel dérivent de ses besoins. Il performe uniquement si on évalue et contrôle les activités des employés. Il ne suffit pas d'exiger de quelqu'un qu'il atteigne les objectifs communs; il faut l'aider à orienter ses efforts, et le processus proposé se veut l'outil pour y parvenir. Il se subdivise en plusieurs activités intégrées sous formes de composantes, dont le processus d'embauche, d'évaluation du rendement des employés, de planification de l'évaluation du rendement, et finalement de la fixation des objectifs aux employés.

Enfin, ce processus permet l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines. Nous le représentons au schéma 16.

Les prochaines pages sont inspirées d'un document que nous avons préparé en collaboration avec les administrateurs, et qui constituera un outil de travail précieux, dictant la politique et les règles face aux ressources humaines.



SCHEMA NO 16: LE SOUS-SYSTEME DE GESTION DU PERSONNEL

#### 4.3.2.1 Le processus d'embauche du personnel

Cette étape est importante, car la bonne marche des activités de l'entreprise en dépendra. Les activités de ce sous-système se résument à:

- Fixer des objectifs:

A partir du système de gestion du personnel, déterminer les objectifs désirés par le présent processus. Pour les réaliser, il importe de tenir compte des expériences passées.

- Fixer les normes de sélection:

Ayant identifié les objectifs, à cette étape, fixer les normes désirées (ici représentées par la convention collective du Décret de la construction), en tenant compte des besoins en personnel, des ressources disponibles et de l'environnement.

- Evaluer les qualifications requises:

Afin d'obtenir la bonne personne, associer les qualifications qui apparaissent primordiales pour que celle-ci puisse être en mesure de répondre aux besoins de la tâche à accomplir.

- Offrir l'emploi:

L'offre de l'emploi disponible peut prendre la forme interne ou externe:

interne: il est possible et probable qu'il y ait à l'intérieur de l'entreprise quelqu'un ayant le désir et les aptitudes pour occuper ce dernier.

externe: cette solution mérite d'être envisagée parallèlement à la précédente afin d'augmenter l'échantillon de candidatures.

- Analyser les candidatures:

Comparer les candidatures en faisant ressortir les qualifications et les approprier aux besoins déterminés préalablement.

- Administrer un questionnaire d'embauche:

Cette étape peut s'avérer un outil à la prise de décision. Simple ou complexe, il est préférable qu'il soit adapté aux objectifs recherchés.

- Effectuer des entrevues:

Embaucher un candidat sans le rencontrer est impensable. La personnalité d'un individu reflète une multitude de facteurs. Ajouter les étapes précédentes à celle-ci comblera les arguments d'aide à la

prise de décision dans le but d'un choix éventuel. Par exemple, les tâches à accomplir vont nous éclairer quant à ce choix, sans aucune référence au sexe.

- Vérifier les références:

Vérifier les références peut apporter des indices: à savoir si l'individu a quitté son emploi pour améliorer sa "situation" ou s'il l'a tout simplement perdu, et si oui, pour quelle raisons. La décision peut être influencée par les commentaires retenus, et peut même la fausser. Il faut donc agir avec discernement.

- Exiger une visite médicale:

Avec les nouvelles lois appliquées par la C.S.S.T., (Commission de la Santé et Sécurité au Travail), cette exigence fera sûrement épargner du temps et même une économie réelle à l'entreprise. Elle permettra d'éviter l'embauche d'une personne déjà atteinte d'une maladie quelconque, pouvant nuire à son travail.

- Choisir un candidat:

Tout choix implique une décision, bonne ou mauvaise. Une grille d'analyse par exemple, s'avérerait un support à celle-ci. Elle identifierait les qualifications des candidats, les remarques ou commentaires que nous avons déjà identifiés et comparés aux qualifications requises. Arrêter notre choix sur le candidat qui se rapproche le plus de nos exigences, ni plus, ni moins.

- Embaucher:

Aviser et introduire le candidat au sein de l'entreprise, l'insérer et le former à ses nouvelles tâches.

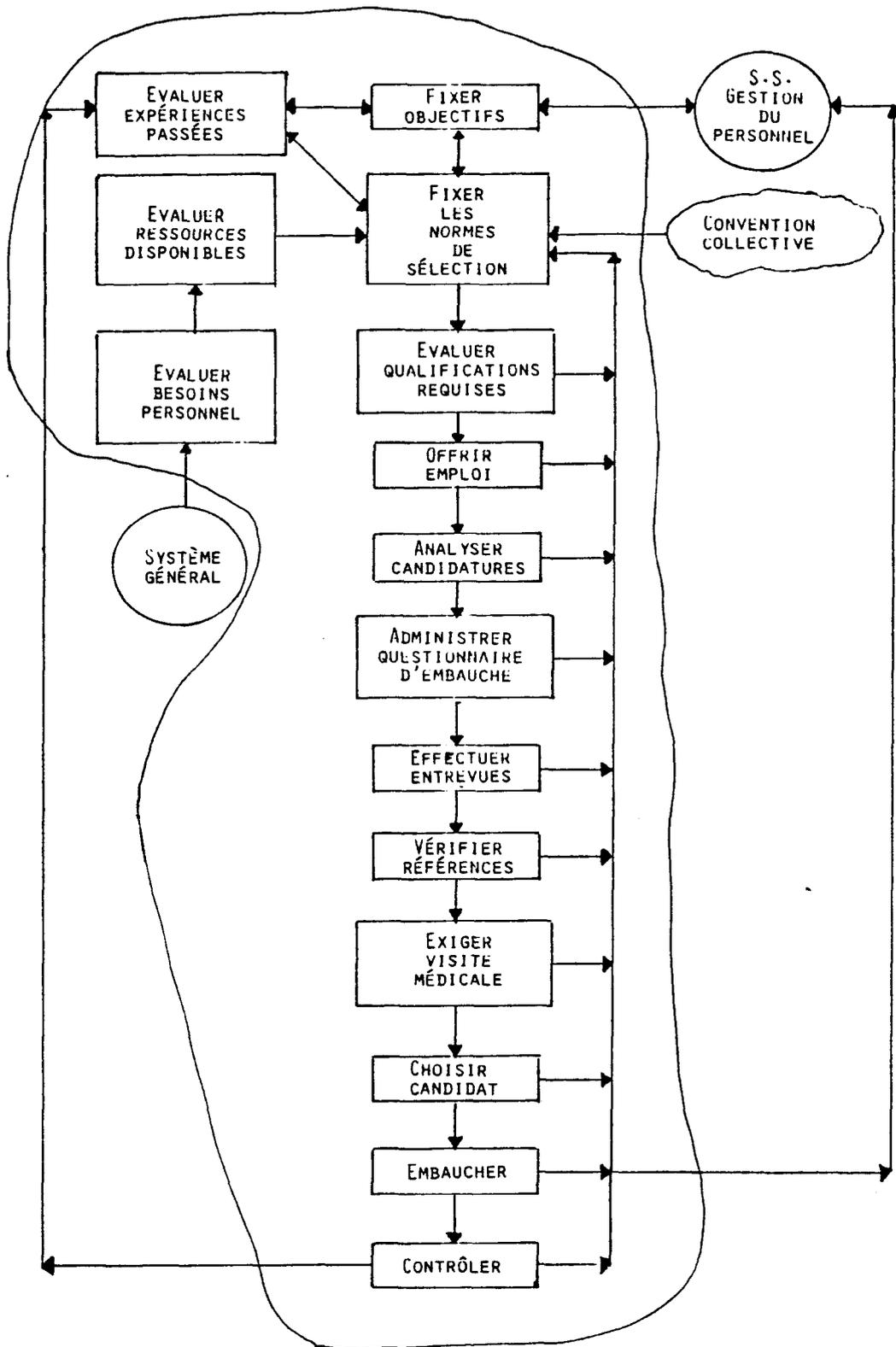
- Contrôler:

Ce processus sera évalué par les résultats démontrés par le ou les candidats que nous avons choisis et nous permettra de réajuster ou d'améliorer les failles décelées. Evidemment, nous ne croyons pas qu'il y ait la perfection dans ce genre de "système". Toutefois, son adaptation sera plus aisée s'il est réaliste, compte tenu de la nature humaine. Les activités de ce processus sont représentées au schéma 17.

#### 4.3.2.2 Le processus d'évaluation du rendement du personnel

Les activités de ce processus, dictées par le sous-système de gestion du personnel, se définissent comme suit: planifier l'évaluation du rendement, fixer des objectifs aux employés, implanter ce processus, évaluer les résultats ou performances démontrées par les employés, discuter de ces résultats en évaluation et finalement contrôler l'ensemble de ces activités. Chacune fait d'ailleurs l'objet de sous-activités non moins importantes.

Tout employeur, quelles que soient la nature et l'envergure de ses activités, doit évaluer le travail de son personnel, ne serait-ce que pour décider, en connaissance de cause, des augmentations de salaires,



S.CHEMA NO 17: LE PROCESSUS D'EMBAUCHE DU PERSONNEL

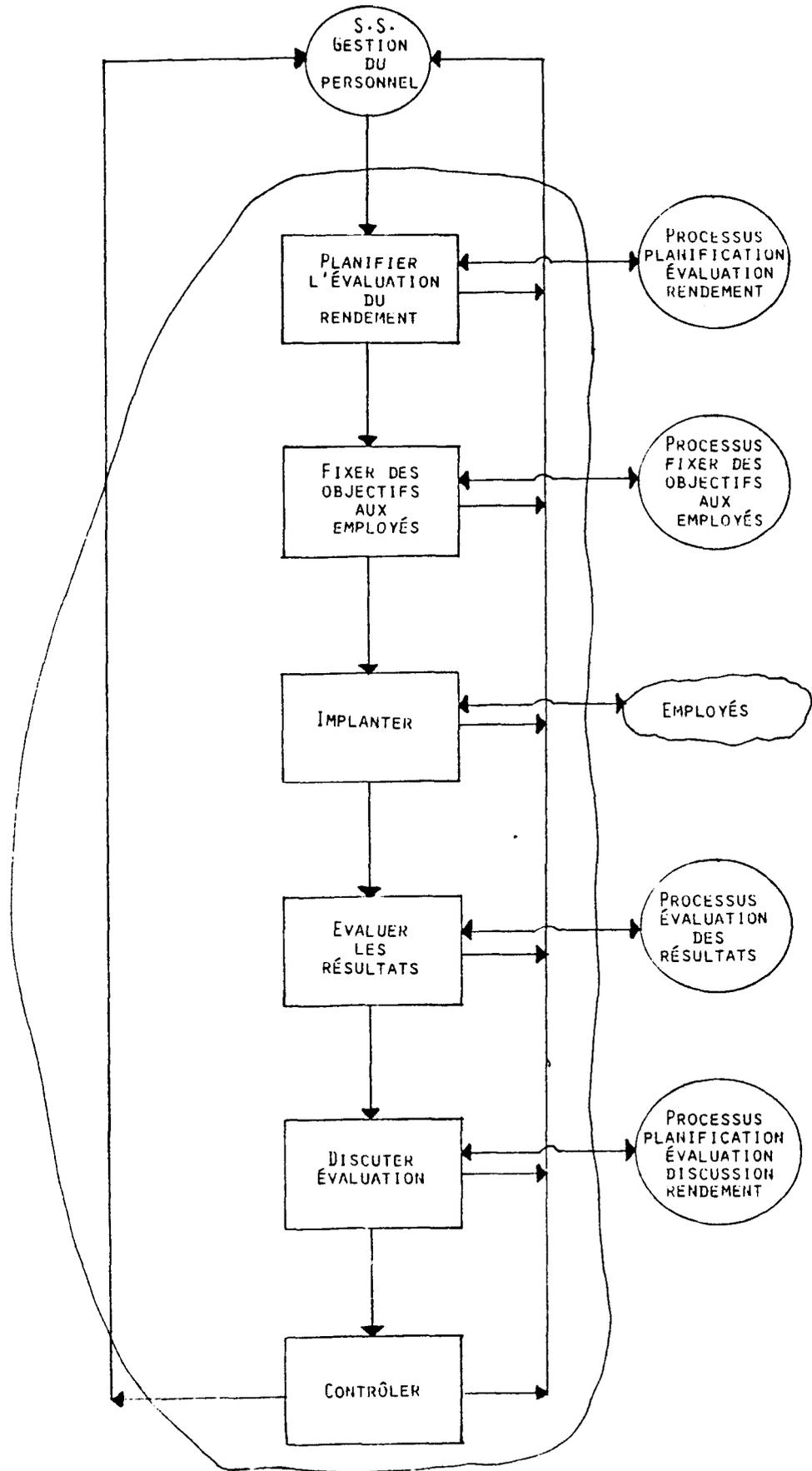
des promotions, des affectations et des besoins de formation. C'est pourquoi l'appréciation du rendement est l'une des attributions les plus importantes et peut-être l'une des plus difficiles. Pour porter un jugement équitable et précis sur la valeur d'un employé, il faut pouvoir "mesurer" son rendement. Ainsi, celui-ci sait mieux où il en est, et vers quoi il doit tendre. Une bonne évaluation influence à la fois la productivité et la qualité de la vie au travail. Les objectifs ou résultats escomptés servent en quelques sortes de balises. Ces jugements que l'on porte sur l'employé servent à le rendre responsable, à l'aider à se perfectionner et aussi à exploiter ses talents.

Ce processus demeure l'un des plus pertinents en support aux activités du modèle conceptuel. Mentionnons que, de par sa nature, son implantation a soulevé une forme de résistance aux changements, étant donné que les acteurs et décideurs n'ont jamais cheminé à l'intérieur d'un tel processus. Nous l'avons représenté au schéma 18.

#### 4.3.2.3 Le processus de planification pour l'évaluation du rendement des employés

- Définir les buts du département:

Selon la stratégie et les objectifs du système général, il faut définir vers quoi devront être dirigées les activités du département afin qu'elle contribuent à l'effort global. A partir de la définition de ces activités, il importe de fixer les tâches (descriptions) de chacun des employés vers l'atteinte de la contribution globale du département.



SCHEMA NU 18: LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL

- Fixer des objectifs aux employés:

Il importe de fixer à son équipe des objectifs permettant d'atteindre ceux espérés pour le département. Cette activité est alimentée par un ensemble de sous-activités formant elles-mêmes un système. Nous définirons ce processus un peu plus loin.

- Concevoir un plan:

La conception du plan expose les étapes à exécuter, les ressources nécessaires à sa réalisation et un calendrier temporel. Elle établit également des modalités de contrôle, des critères, balises, et solutions de rechange en cas de problèmes.

- Implanter:

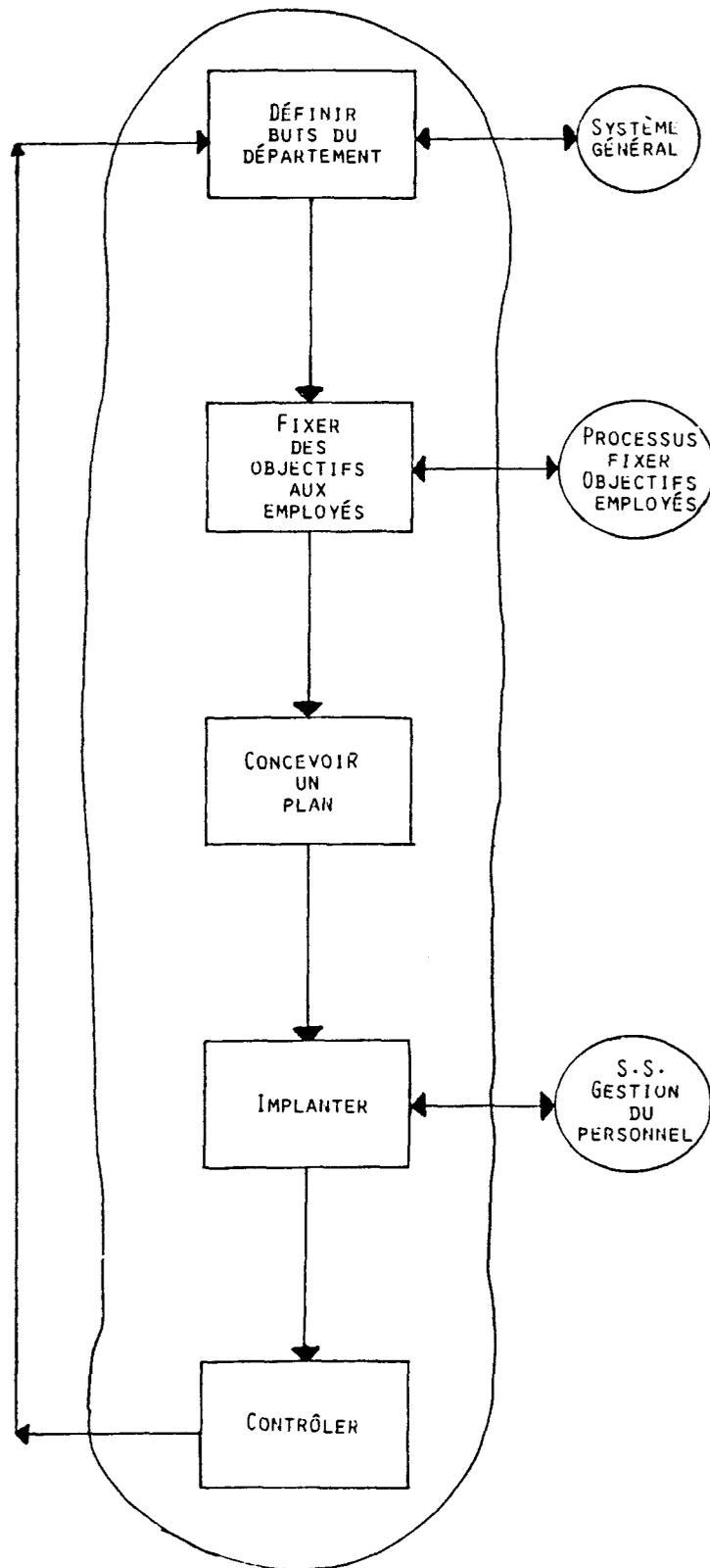
L'implantation s'inscrit à l'intérieur même du système plus large qu'est le système de gestion du personnel.

- Contrôler:

Après l'exécution, pour donner un sens au processus engagé, il faut ré-évaluer le plan et contrôler son adéquation aux objectifs. Nous représentons ce processus au schéma 19.

#### 4.3.2.4 Le processus pour fixer des objectifs aux employés

Les résultats escomptés émanent directement de la description de tâches. On définit d'abord les principales composantes du rendement, puis on fixe des objectifs pour chacune. Les résultats escomptés



SCHEMA NO 19: LE PROCESSUS DE PLANIFICATION POUR L'EVALUATION DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

précisent le niveau de rendement qui mérite une cote "X", définie comme conforme aux exigences (la définition des cotes sera également traitée plus loin dans ce chapitre).

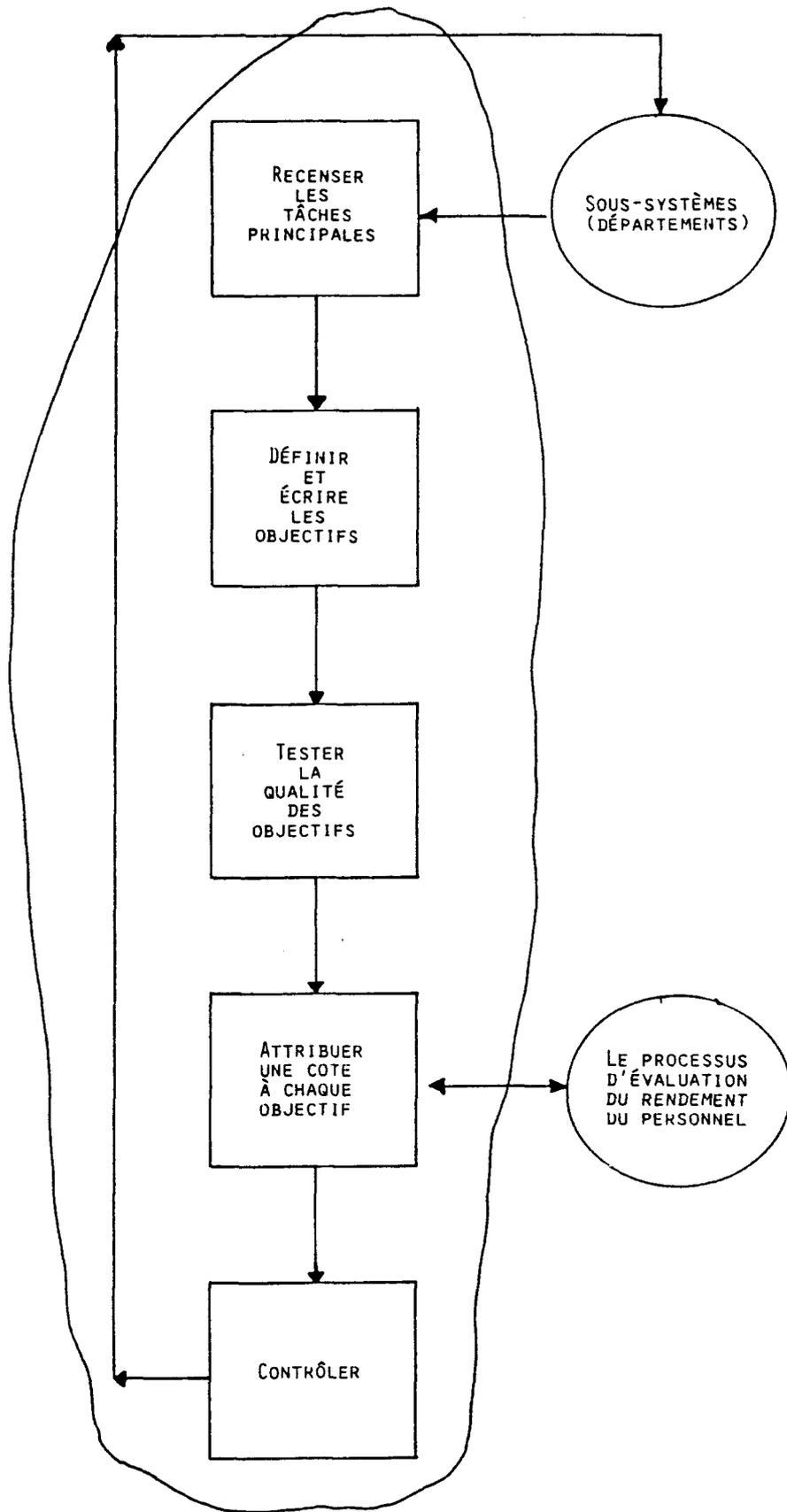
La définition des résultats escomptés est une tâche des plus délicates, qui doit absolument être juste, réaliste et adaptée au travail à effectuer.

En résumé, comme le démontre le schéma 20, ce processus, après avoir recensé les principales tâches du département, se limite à mettre les objectifs par écrit, à tester leurs qualités en revoyant la liste pour vérifier si les tâches sont mesurables, réalisables, pertinentes et que les résultats dépendent bien des seuls efforts de l'employé, et finalement à attribuer une cote à chaque objectif, en fonction de ce qui se fait déjà, de ce que l'on peut raisonnablement attendre, et des besoins du système global.

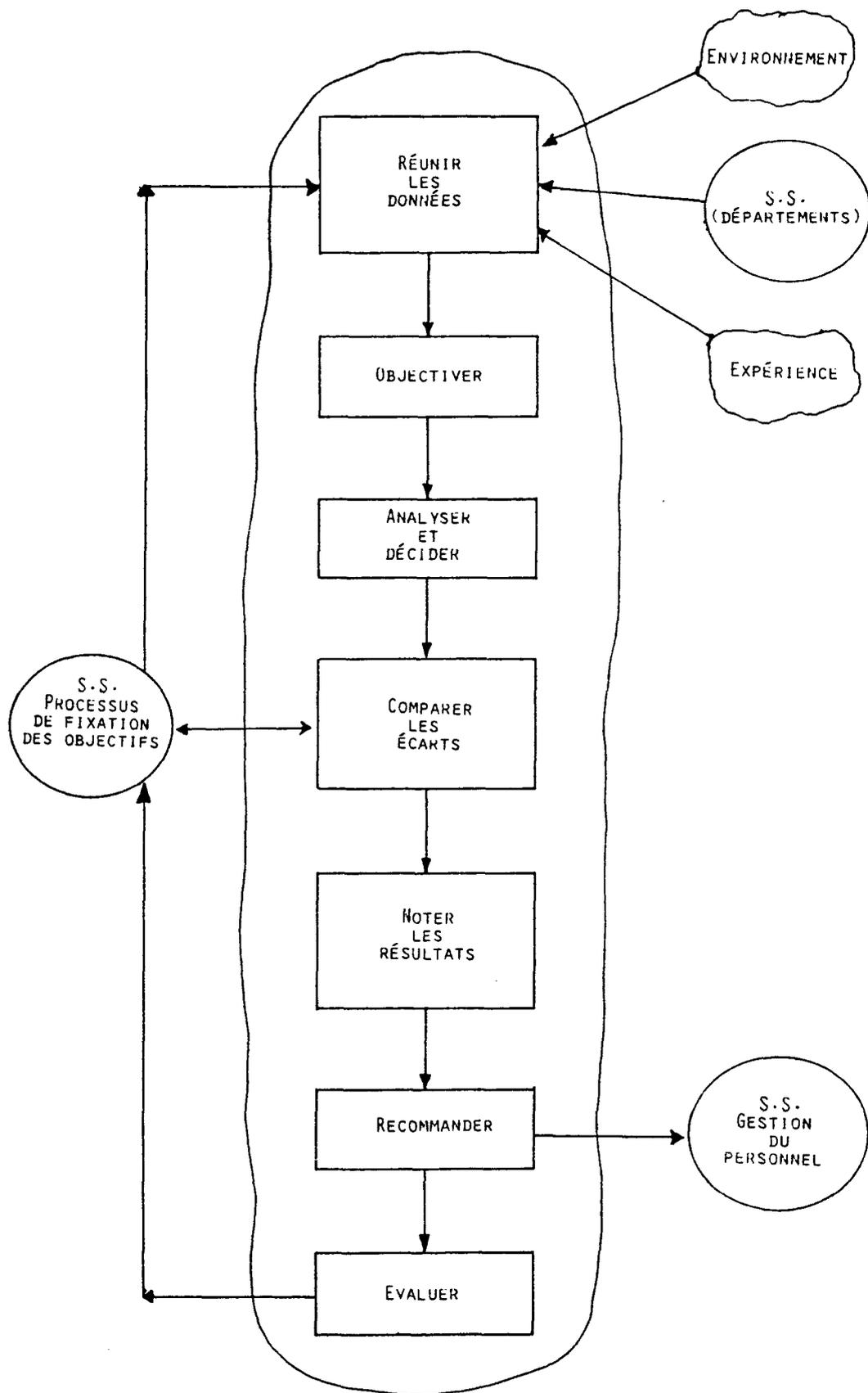
Cette activité est alimentée par un ensemble de sous-activités, telles que démontrées. Elles s'imbriquent l'une dans l'autre et doivent être en constante interrelation.

#### 4.3.2.5 Le processus d'évaluation des résultats

Le processus ci-après élaboré et démontré au schéma 21 comporte sept étapes: trois pour la préparation, et quatre pour la rédaction elle-même.



SCHEMA NO 20: LE PROCESSUS POUR FIXER DES OBJECTIFS AUX EMPLOYES



SCHEMA NU. 21: LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES RESULTATS

Préparation:

- 1- Réunir les données sur le rendement de l'employé.

L'évaluation découle directement de la planification du rendement: revoir tous les plans qui concernent l'employé, en particulier le dernier plan, pour vérifier à quel point les résultats ont été atteints. Se rafraîchir la mémoire en relisant tous les documents que l'on a reçus sur lui, ainsi que les comptes rendus des discussions antérieures.

- 2- Noter les faits externes qui peuvent biaiser l'évaluation.

Les conditions ont pu changer depuis que les objectifs ont été fixés. En ce cas, l'évaluation est-elle opportune? Quand le changement s'est-il produit? Quel était le rendement de l'employé jusqu'alors? S'il n'a pas atteint l'un des résultats escomptés, est-ce de sa faute? Il est juste et raisonnable d'analyser tous les faits exceptionnels survenus pendant la période d'évaluation.

- 3- Décrire ce qui figurera dans l'évaluation. Revoir ce qui a été écrit et noter dans quelles catégories figureront les observations.

Rédaction:

- 1- Faire une comparaison entre les résultats atteints et escomptés. Commenter le rendement obtenu par l'employé dans chacune de ses attributions. Etre objectif.

- 2- Noter les résultats imprévus. Certaines tâches ne sont pas officiellement considérées comme essentielles, mais n'en sont pas moins importantes pour l'appréciation globale du travail: incidents exceptionnels, projets spéciaux, efforts particuliers, suggestions méritoires, etc.
  
- 3- Signaler les points susceptibles d'amélioration. Il s'agit des domaines où des progrès seraient souhaitables. Ces recommandations, en plus d'orienter les efforts de formation, servent de base aux futures séances de planification du rendement ou d'amélioration du travail.
  
- 4- S'assurer que l'évaluation est précise, complète, opportune et qu'elle ne constitue pas une "surprise". En vérifier la clarté en se posant les questions suivantes:
  - "Pourrais-je encore soutenir cela dans trois mois?"  
  
"Lui ai-je déjà parlé de ça?"
  
  - "Mon évaluation couvre-t-elle toute la période en question ou simplement les dernières semaines?"
  
  - "Y-a-t-il des éléments importants dont la fiche ne parle pas?"

#### 4.3.2.6 Le processus de planification de la discussion de l'évaluation du rendement

La discussion de planification a pour objet de bien faire comprendre à l'employé les résultats qu'on attend de lui, cela dans le but de l'aider à organiser son travail, d'orienter l'exécution des tâches, de concrétiser des normes d'évaluation et de responsabilité, et de concourir à la réalisation des objectifs généraux.

Parce qu'elle a plutôt pour objet de clarifier les choses, la discussion de planification du rendement se fait généralement selon le mode informatif. En effet, le superviseur vise d'abord à s'assurer que l'employé comprend bien ce que l'on attend de lui et en tient compte dans l'orientation de son travail.

Tenir une discussion sur les objectifs présente deux avantages: l'estime que se portent réciproquement superviseurs et subordonnés s'en trouve renforcée, et, point tout aussi important, l'employé travaillera habituellement mieux puisqu'il a été consulté sur ses objectifs.

La qualification du rendement oriente tout le reste du processus d'évaluation. Bien réussie, elle augmente les chances de succès des futures discussions de travail et limite les risques d'injustice dans l'appréciation. En outre, l'évaluation finale du rendement ne sera pas difficile à rédiger et ne prendra pas l'employé au dépourvu.

Il y a sept points-clés à respecter dans la préparation et la tenue d'une discussion de planification du rendement, notamment:

- 1- Fixer la date et l'heure de la discussion: demandez à l'employé de revoir sa description de tâches et ses objectifs. Ne pas oublier que les échanges avec l'employé doivent être les plus ouverts possibles.
- 2- Exposer l'objet de la discussion: dire à l'employé ce que l'on espère tirer de la discussion.
- 3- Revoir la description de tâches et la fiche des résultats escomptés: vérifier que l'une et l'autre traduisent précisément les fonctions de l'employé et prendre note de tous les points nouveaux. Ainsi, le travail de planification produira un reflet fidèle de la réalité.
- 4- Etablir les priorités: discuter de la pondération à attribuer à chaque composante principale du rendement, en se fondant sur son importance relative dans l'évaluation, afin d'éviter que les priorités de l'employé n'entrent en conflit avec les priorités de l'entreprise.
- 5- Clarifier les normes d'évaluation: pour ne pas être injuste dans la future évaluation, il est préférable de fixer à l'employé des objectifs clairs. Vérifier s'ils sont:
  - a) mesurables, observables ou quantifiables;
  - b) réalisables, réalistes et humainement possibles;
  - c) pertinents, s'ils ont un lien avec le travail de l'employé, du département, de l'entreprise;
  - d) contrôlables: les résultats doivent être directement imputables aux efforts de la personne évaluée.
- 6- Obtenir le point de vue de l'employé: l'employé doit bien comprendre ce dont il est tenu responsable, ainsi que les résultats attendus de lui dans chaque cas. Il faut qu'il participe à la planification de son rendement et il serait sage de lui demander comment il perçoit le processus, par une question du type: "Savez-vous comment votre rendement sera évalué?". Pour une tâche donnée, le rendement d'un employé sera mesuré selon un, deux ou trois types de critères:

- critères de qualité (comment);
- critères de quantité (combien);
- critères d'efficacité (pour quand).

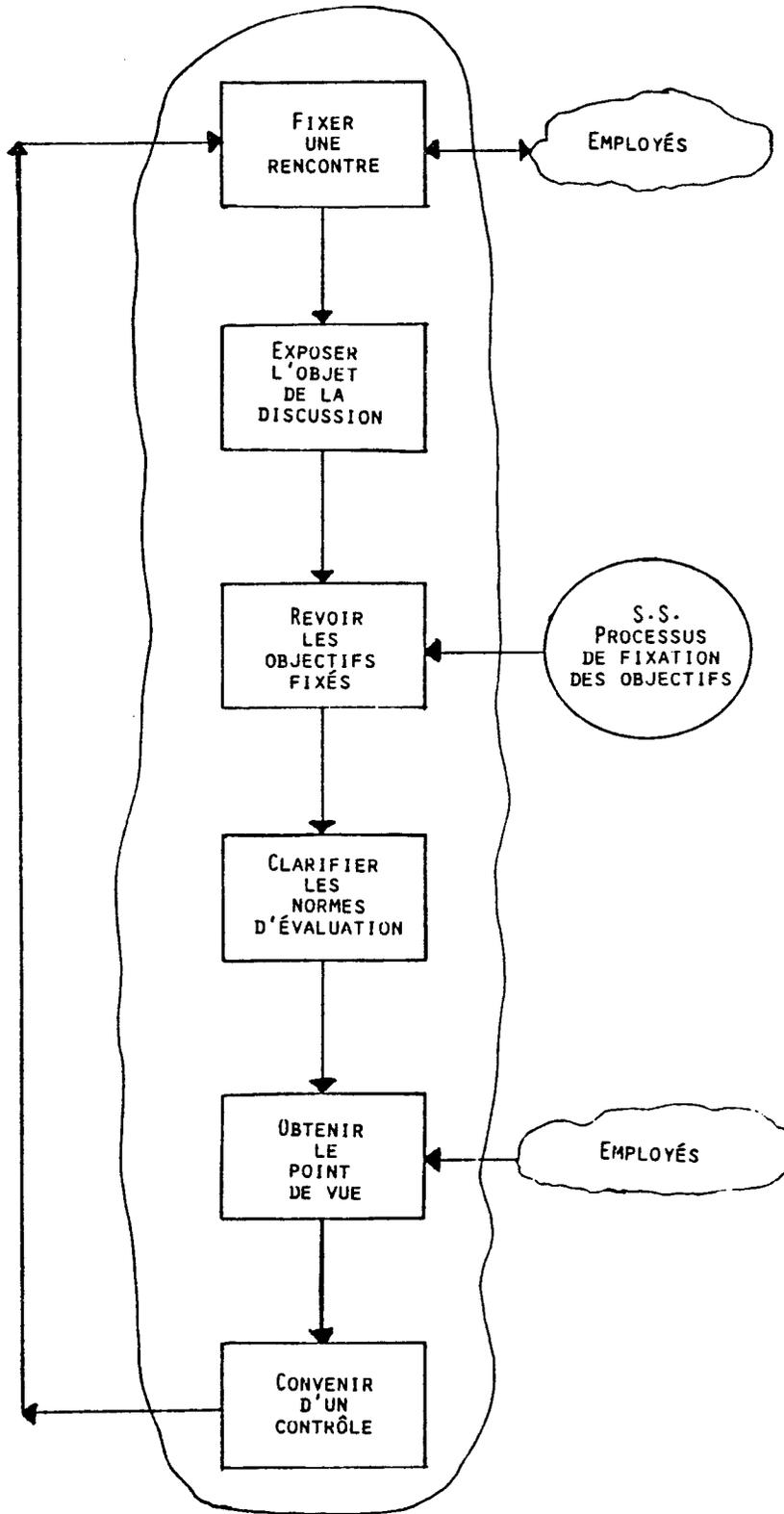
7- Convenir de contrôles périodiques: afin d'établir clairement avec l'employé quand et comment son rendement sera mesuré, convenir d'avance des discussions à tenir avec lui, sur son travail, ainsi que des tâches quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles que l'on contrôlera périodiquement. Nous représentons les activités de ce processus au schéma 22.

#### 4.3.2.7 Définition des cotes par rapport aux résultats escomptés

Cette définition n'a pas la prétention d'être exhaustive toutefois, elle a été retenue lors de l'implantation du système de gestion du personnel chez Jean Achard Ltée.

Par rapport aux résultats escomptés, le rendement de l'employé peut être coté:

- "7" Exceptionnel: on ne pourrait faire mieux.
- "6" Supérieur: les résultats dépassent presque toujours les objectifs.
- "5" Plus que satisfaisant: les résultats dépassent parfois les objectifs.
- "4" Satisfaisant: les résultats sont conformes aux objectifs.
- "3" Passable: les résultats sont tout juste conformes aux objectifs ou sont inégaux.
- "2" Insuffisant: les résultats sont en-dessous des objectifs, une amélioration est attendue.
- "1" Inacceptable: les résultats sont nettement en-deçà des attentes, et des progrès très nets s'imposent.



SCHEMA NO 22

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION  
DE LA DISCUSSION  
DE L'ÉVALUATION DU RENDMENT

Il serait souhaitable de se préparer des exemples clairs et précis, de ce que serait, un employé coté "3", "5", "6" ou "7". Les subordonnés poseront certainement la question et il serait préférable d'avoir des réponses prêtes.

#### 4.3.3 Le sous-système comptable

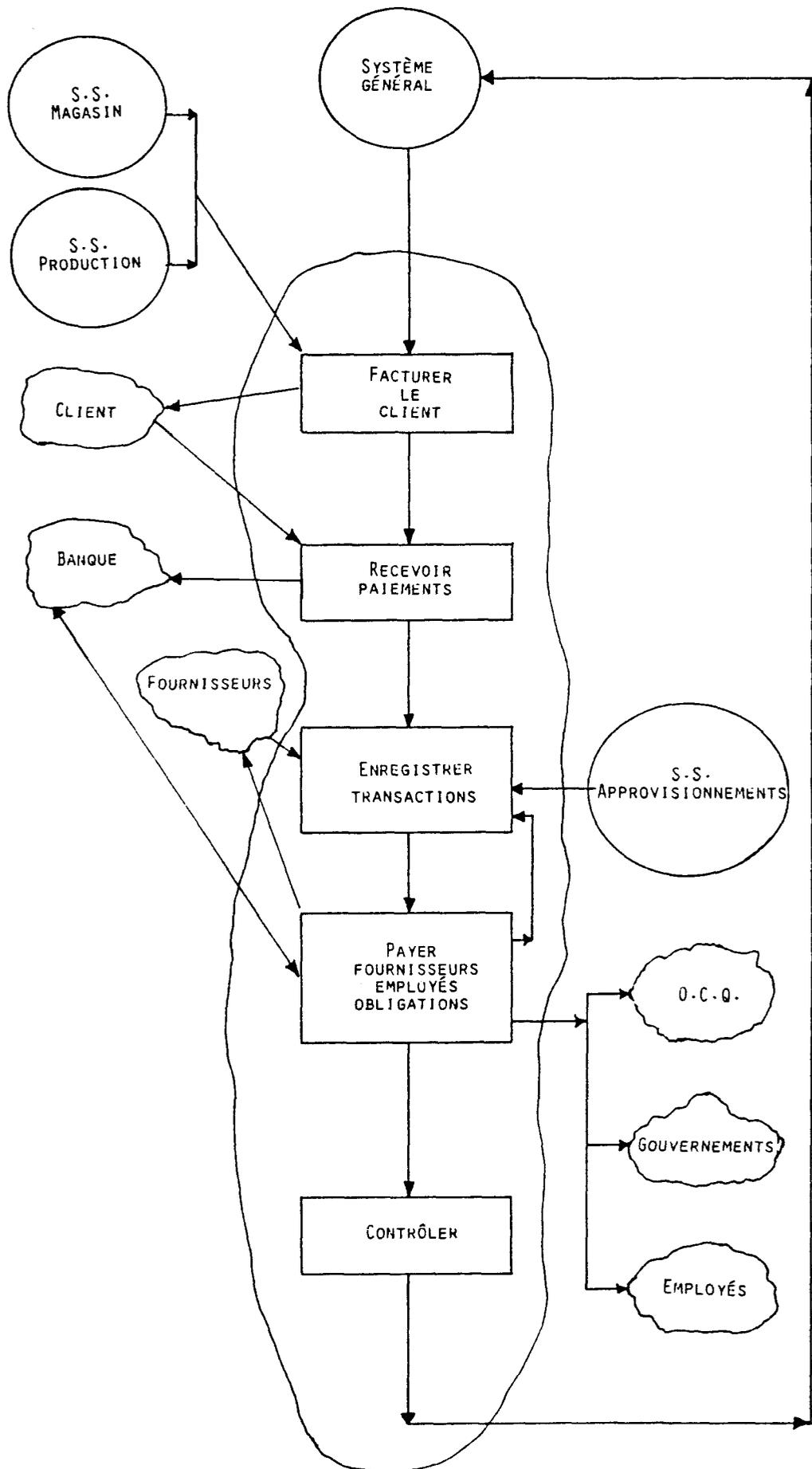
Très peu de changements ont été apportés à ce processus, représenté au schéma 23, sauf une modification dans ses interrelations avec les autres sous-systèmes et l'environnement externe. Les activités se résument à:

- Facturer les clients;
- recevoir les paiements;
- enregistrer les transactions financières;
- payer les fournisseurs, employés et obligations du système général.

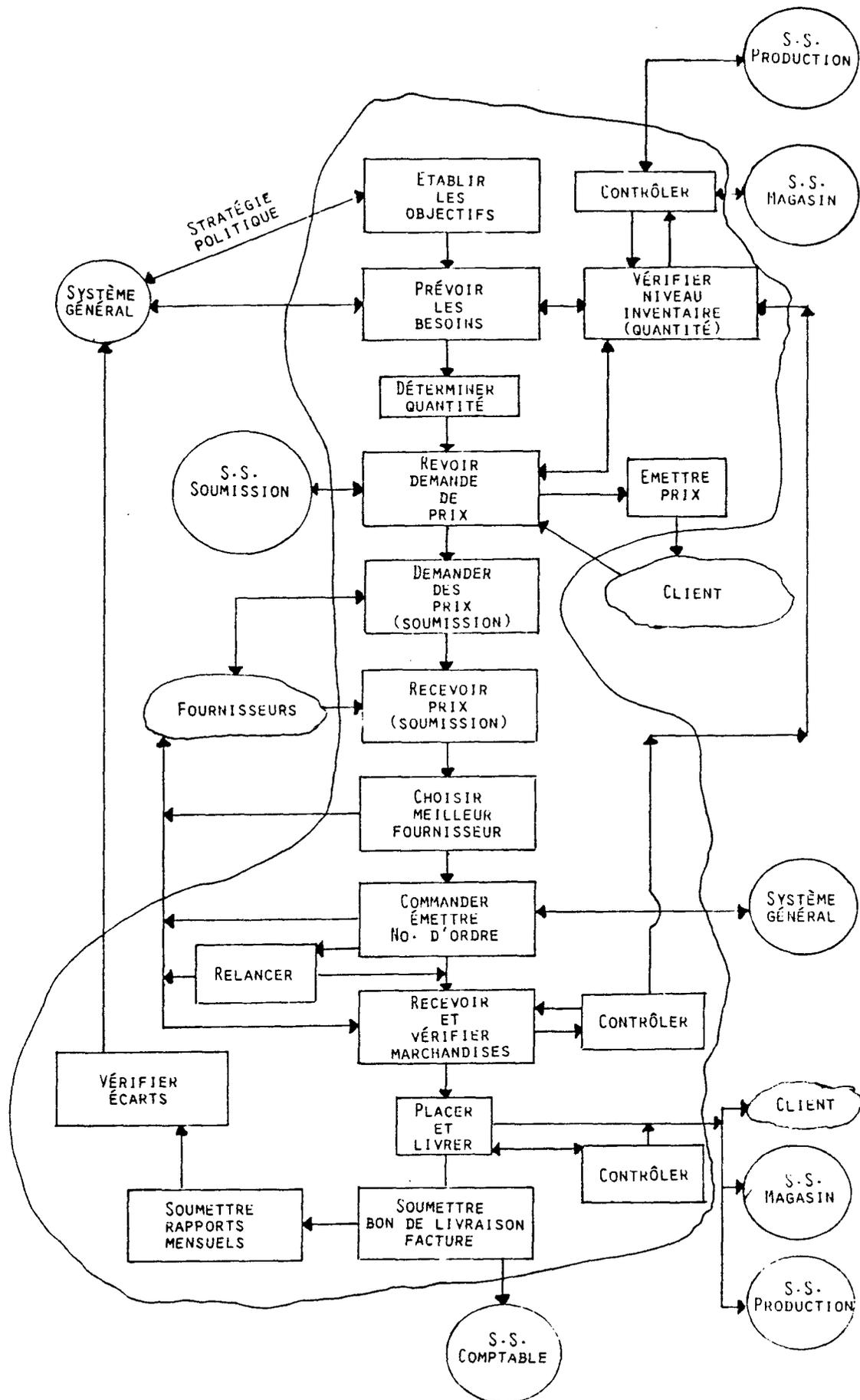
Un accent est également porté sur l'activité de contrôle qu'exercera le système général.

#### 4.3.4 Le sous-système des approvisionnements

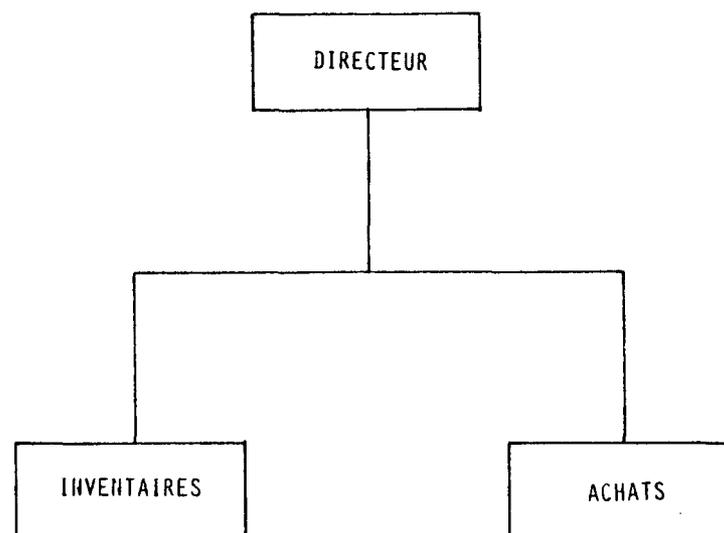
Le sous-système des approvisionnements a été élaboré afin de regrouper les sous-systèmes de gestion des achats et celui des inventaires, tel que figuré par le schéma 24 et la structure organisationnelle nouvellement créée, représenté au tableau 3.



SCHEMA NO 25: LE SYSTEME COMPTABLE



SCHEMA NU 24: LE SOUS-SYSTEME DES APPROVISIONNEMENTS



TABEAU NO 3: ORGANIGRAMME DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

Il était devenu primordial d'orienter ces activités vers un but commun d'une part, afin d'améliorer les résultats, et de répondre véritablement aux orientations du système général. Deux activités à l'intérieur de ce processus prennent une importance vitale, soit les activités de planification et de contrôle. Les principales composantes de celles-ci se résument à:

- Etablir les objectifs selon le plan global de l'entreprise;
- prévoir les besoins en inventaire, vérifier le niveau en terme de quantité et de dollars;
- déterminer les quantités à maintenir, recevoir les demandes de prix;
- demander des prix et sélectionner les fournisseurs;
- commander les marchandises et émettre des numéros d'ordre;
- recevoir et vérifier les marchandises;
- placer et livrer la marchandise;
- soumettre les bons de livraison et les factures à la comptabilité;
- relancer les fournisseurs;
- soumettre les rapports mensuels, accompagnés des commentaires appropriés ayant trait aux écarts de planification.

#### 4.3.5 Le sous-système de production (gestion et réalisation des projets)

Ce sous-système (processus et raison d'être du système général), n'échappe pas aux orientations choisies, et deux activités indispensables furent également ajoutées au processus existant soit la planification et le contrôle. Nous avons coordonné ces activités avec les autres sous-systèmes et justifié ces relations avec l'environnement externe où, dorénavant, il n'aura de relations qu'avec la clientèle. Celles-ci se résument à:

- Fixer des objectifs à son processus d'après les orientations et objectifs déterminés par le système général;
- concevoir un plan pour réaliser ses objectifs;
- réaliser ce plan;
- cueillir les plans et devis du sous-système "estimation" avec qui il a une étroite liaison (il en supervise même les activités);
- analyser les projets soumis et voir s'ils rencontrent les objectifs déterminés préalablement;
- visiter les lieux (chez les clients) afin de s'assurer de leur conformité par rapport aux plans et devis;
- réviser les addendas (s'il y a des changements majeurs);
- recommander l'offre de soumission au système général s'il y a lieu;
- recevoir l'approbation du système général pour déposer la soumission;

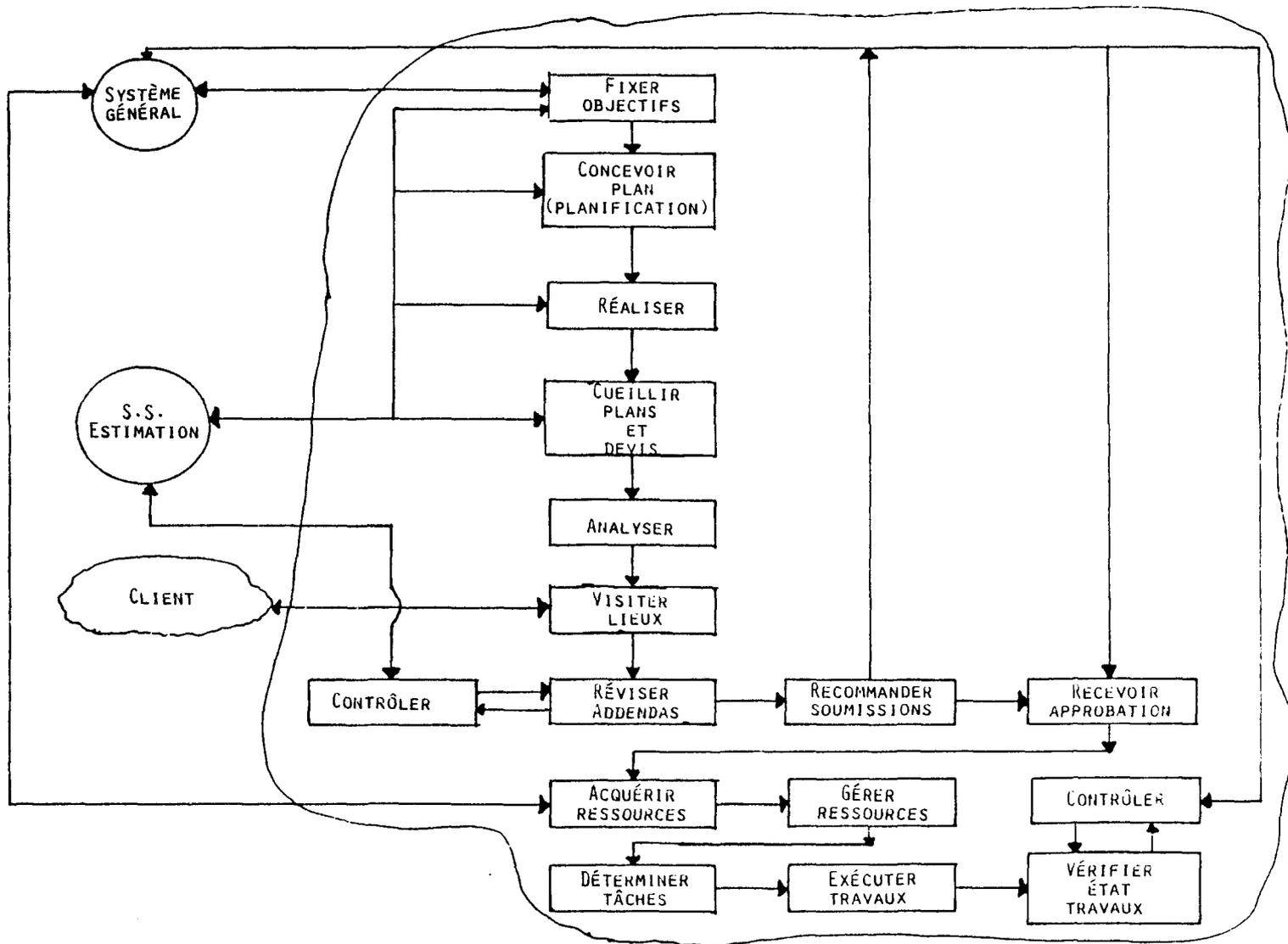
- acquérir les ressources du système général en vue de la réalisation des projets, selon les besoins déterminés;
- gérer ces ressources en fonction des normes et des politiques énoncées par le système général;
- déterminer les tâches à accomplir pour atteindre une meilleure distribution aux personnes ressources;
- exécuter (réaliser) les travaux en conformité avec les soumissions;
- vérifier l'état des travaux et communiquer les résultats au système général.

Un description de tâches et un mandat précis furent assignés aux responsables de ces activités, afin d'assurer leurs cheminements. Nous représentons ce sous-système au schéma 25.

#### 4.3.5.1 Le sous-système estimation (soumission)

Ce sous-système collabore étroitement, par son processus, aux activités du sous-système "production" (dont il découle). Nous avons ajouté les activités de planification et de contrôle à son cheminement également, et celles-ci se résument à:

- Fixer des objectifs en fonction du sous-système "production" qui lui-même, se situe à l'intérieur du système général;
- identifier les projets pour l'entreprise et planifier l'obtention de plans et devis, en collaboration avec le sous-système "production";
- vérifier les appels d'offres parus dans les journaux;



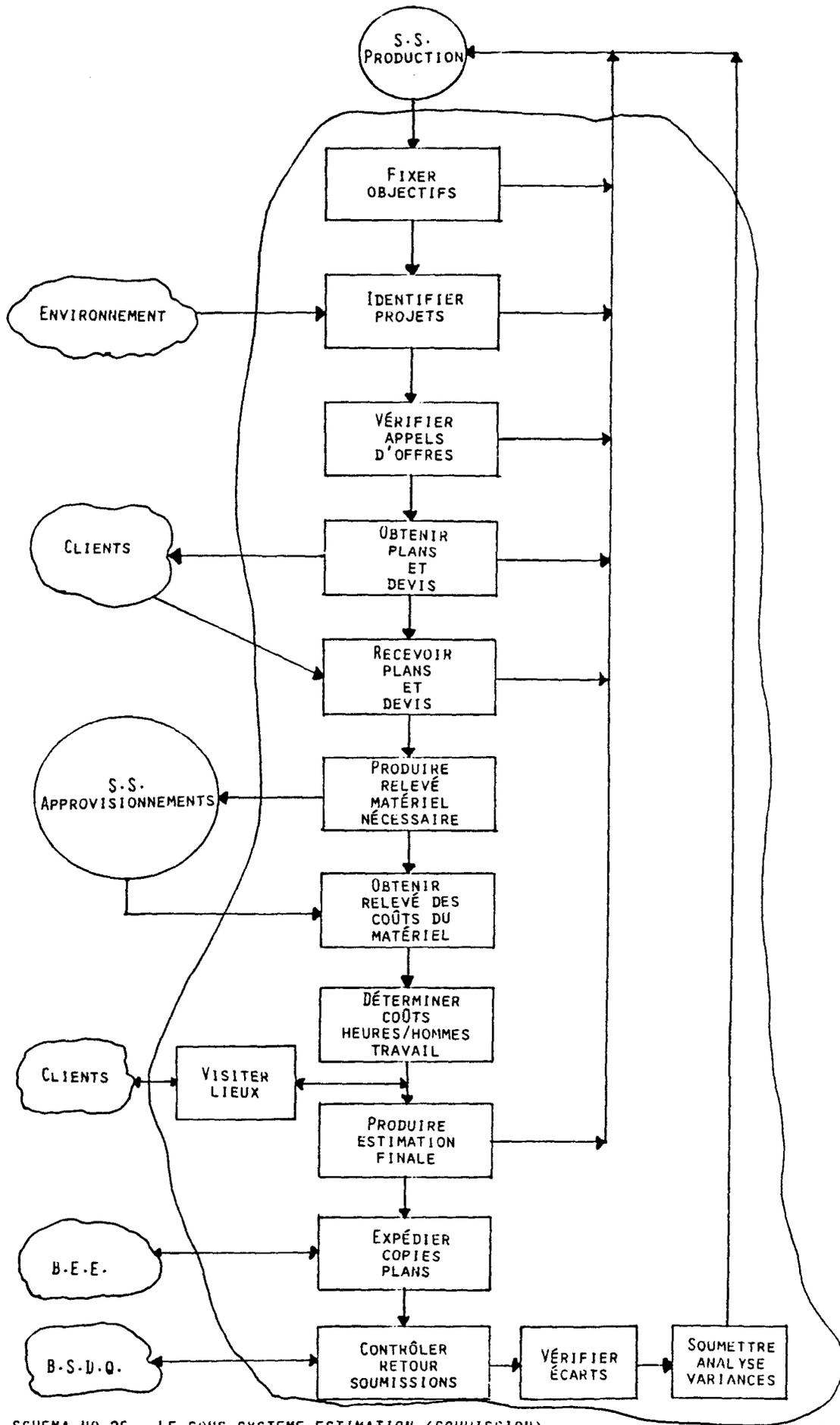
SCHEMA NU 25: LE SOUS-SYSTEME DE PRODUCTION  
 (GESTION ET RÉALISATION DES PROJETS)

- obtenir les plans et devis des firmes d'ingénieurs;
- produire un relevé du matériel nécessaire au sous-système des "approvisionnements", et obtenir le relevé des coûts de ce matériel;
- déterminer les coûts heures/hommes de travail;
- visiter les chantiers (clients) lorsque nécessaire;
- produire "l'estimé" final au sous-système "production";
- expédier une copie des plans au B.E.E., et soumission au B.S.D.Q., et contrôler le retour;
- vérifier les écarts sur les soumissions par rapport aux concurrents;
- soumettre une analyse pertinente des variances démontrées au sous-système "production", en conformité avec les politiques et normes établies.

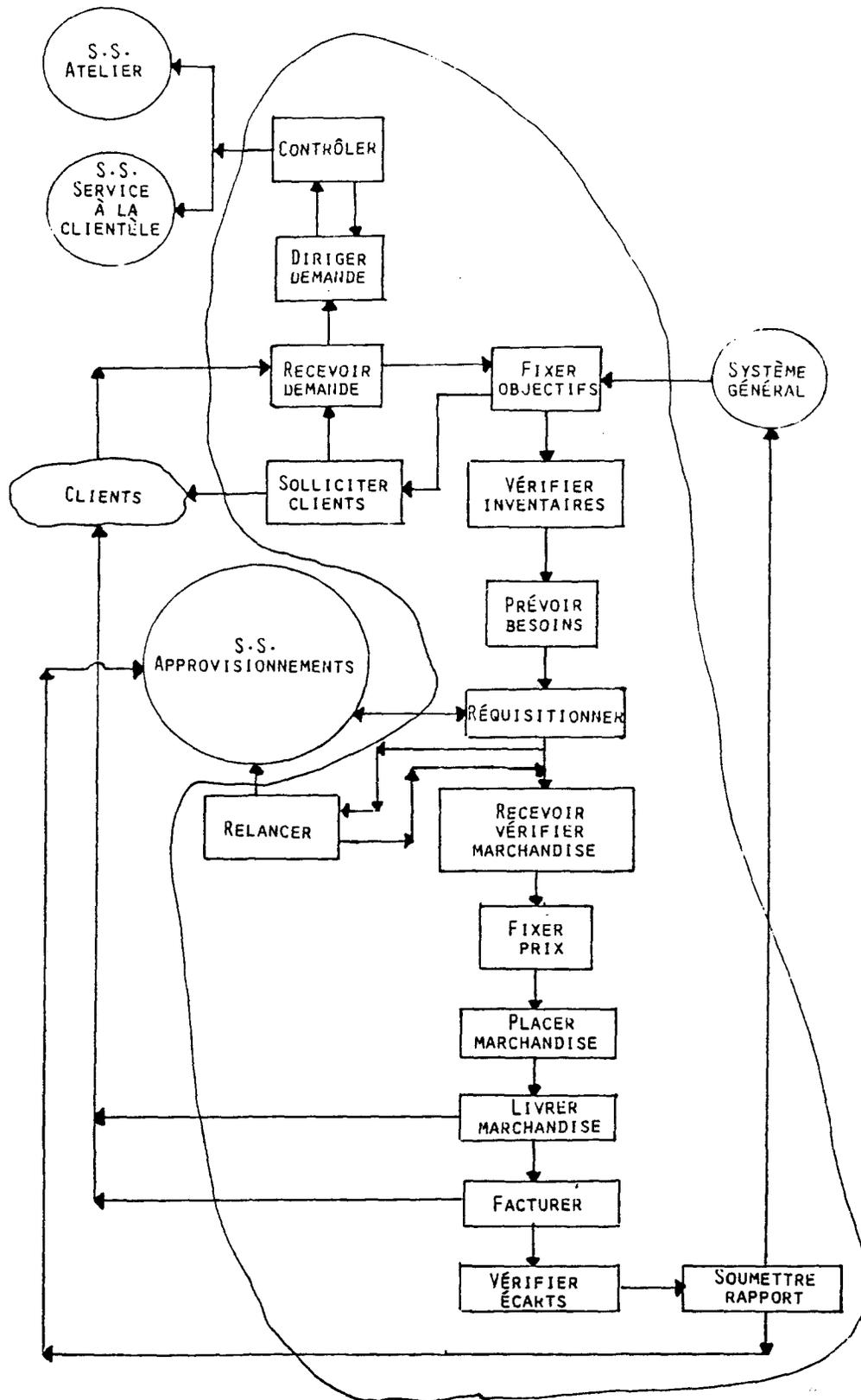
Les activités de ce sous-système sont représentées au schéma 26.

#### 4.3.6 Le sous-système magasin

Les activités du magasin furent remises en question en profondeur, lors du diagnostic, allant même jusqu'à questionner sa raison d'être. En conséquence, ses activités sont orientées en fonction des objectifs globaux imposés par le système général. L'élaboration du processus (représenté au schéma 27) a eu pour objectifs secondaires de coordonner ses activités avec les sous-systèmes et l'environnement externe d'une part, et les activités de planification et de contrôle d'autre part.



SCHEMA NO 26: LE SOUS-SYSTEME ESTIMATION (SOUISSION)



SCHEMA NO 27: LE SOUS-SYSTEME MAGASIN

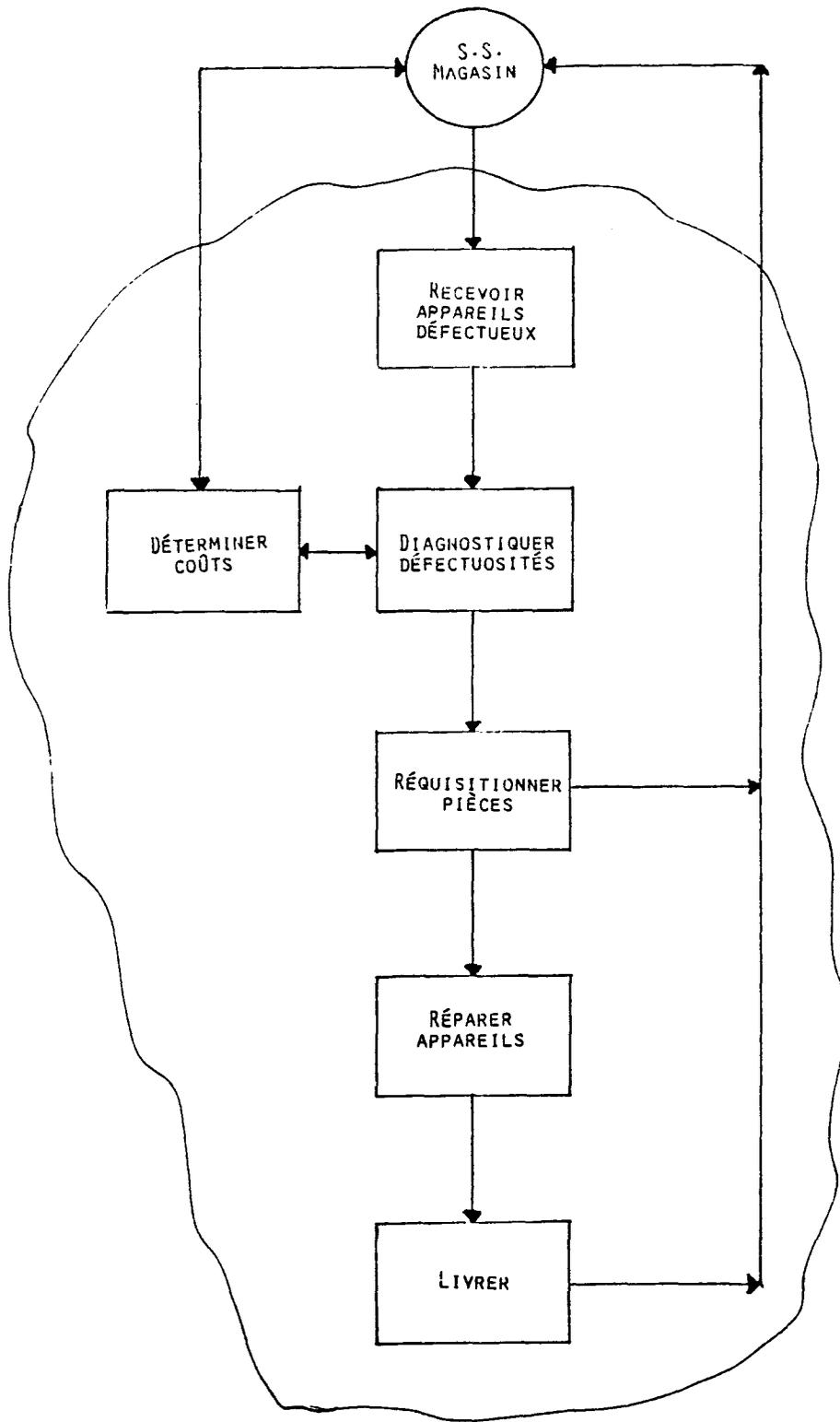
Dorénavant, en plus de superviser les sous-systèmes "atelier" et "service", ses activités se résumeront à:

- Solliciter et recevoir les demandes des clients;
- fixer des objectifs;
- vérifier les inventaires;
- prévoir ses besoins en inventaire;
- réquisitionner les inventaires du sous-système "approvisionnements";
- recevoir et vérifier cette marchandise, et relancer le sous-système mentionné précédemment, afin d'accélérer le processus si nécessaire;
- fixer des prix sur les marchandises, les travaux de réparations et le service;
- livrer la marchandise aux clients;
- facturer le client;
- vérifier les écarts face aux objectifs et soumettre un rapport mensuel au système général, sur les résultats obtenus, et au sous-système des "approvisionnements" en ce qui concerne le niveau des inventaires.

#### 4.3.6.1 Le sous-système atelier de réparations

Le processus demeure presque inchangé, sauf qu'il relèvera désormais du sous-système "magasin", afin de coordonner adéquatement celui-ci. Les relations avec la clientèle et le sous-système antérieurement appelé "inventaires" ont été éliminées dans ce processus (démontré au schéma 28), dont les activités se résument à:

- Recevoir les appareils défectueux du "magasin";



SCHEMA NO 28: LE SOUS-SYSTEME ATELIER DE REPARATIONS

- diagnostiquer les bris de ceux-ci, et déterminer les coûts de la réparation;
- réquisitionner les pièces nécessaires à cette réparation;
- réparer les appareils défectueux;
- et finalement, livrer les appareils réparés au "magasin", qui se chargera de son cheminement futur.

#### 4.3.6.2 Le sous-système service à la clientèle

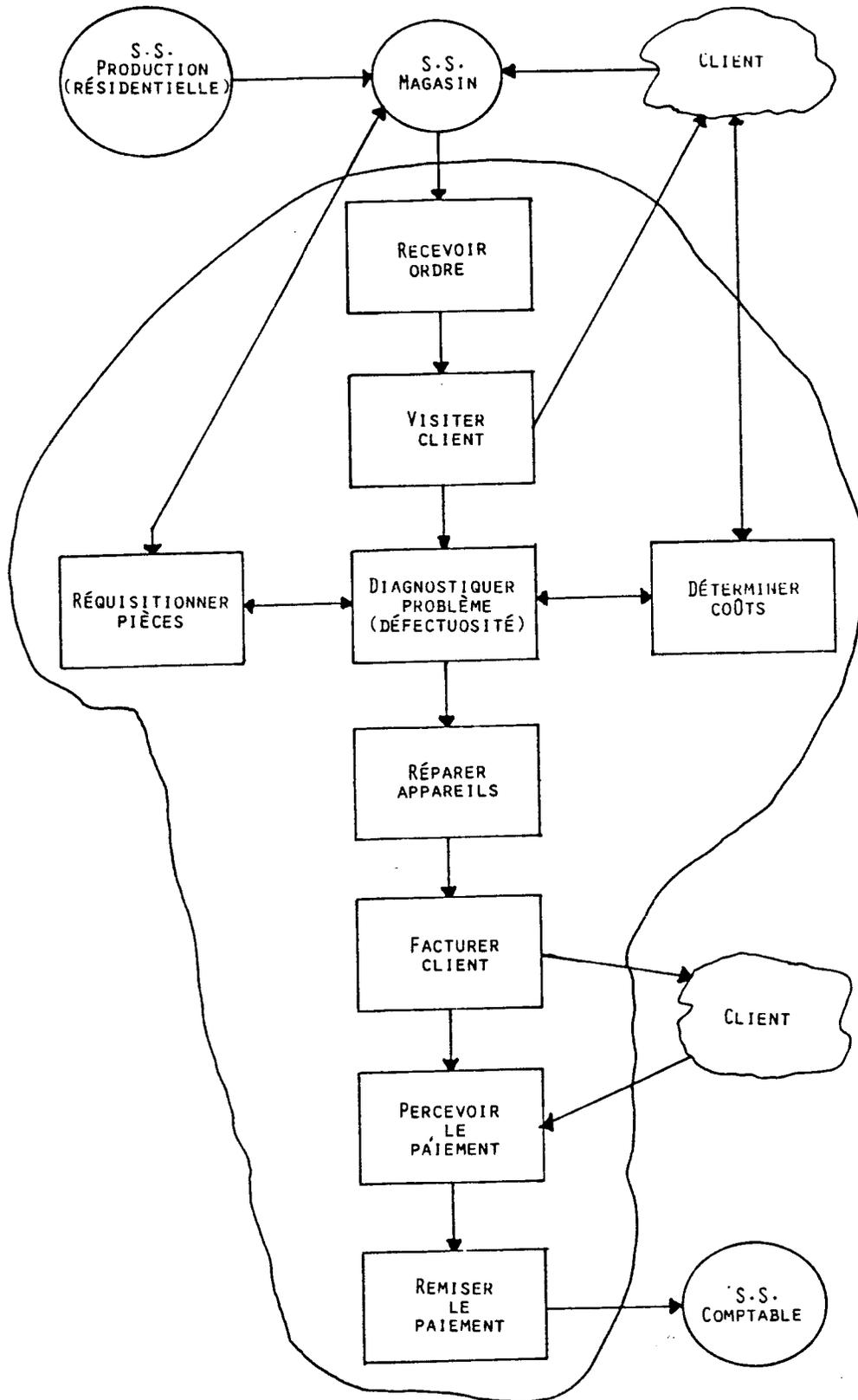
Ce sous-système a comme activité principale, de réparer les appareils défectueux (de tous genres) sur les lieux (chez le client).

Le processus est semblable à celui du sous-système "atelier", sauf qu'il est en relation avec le client (environnement externe), et le sous-système "comptable" pour la remise des paiements perçus du client, lorsque les travaux de réparations sont terminés. Les activités de ce sous-système sont représentées au schéma 29.

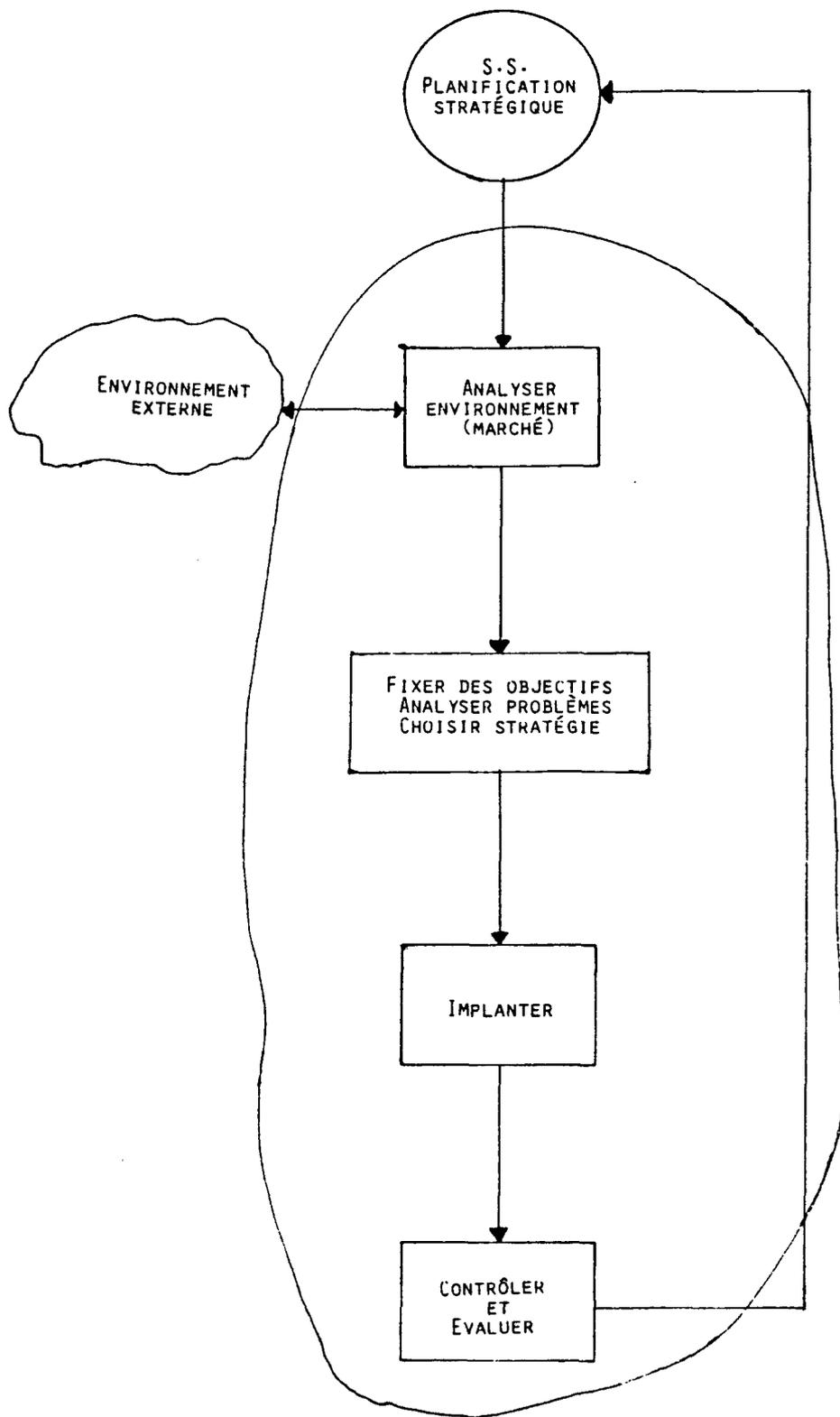
#### 4.3.7 Le sous-système marketing

Le schéma élaboré (schéma 30), à partir de nos recherches bibliographiques et adapté aux besoins de l'entreprise, représente un système "général" de marketing, lequel s'incorpore à l'intérieur du processus de planification stratégique. Ses activités sont notamment:

- Analyser l'environnement (marché et secteur à l'intérieur duquel le système général évolue);



SCHEMA NO 29: LE SOUS-SYSTEME SERVICE A LA CLIENTELE



SCHEMA NO 30: LE SOUS-SYSTEME MARKETING

- fixer des objectifs, analyser les problèmes et choisir une stratégie;
- implanter et réaliser le choix retenu;
- contrôler et évaluer les résultats obtenus par rapport aux expériences antérieures.

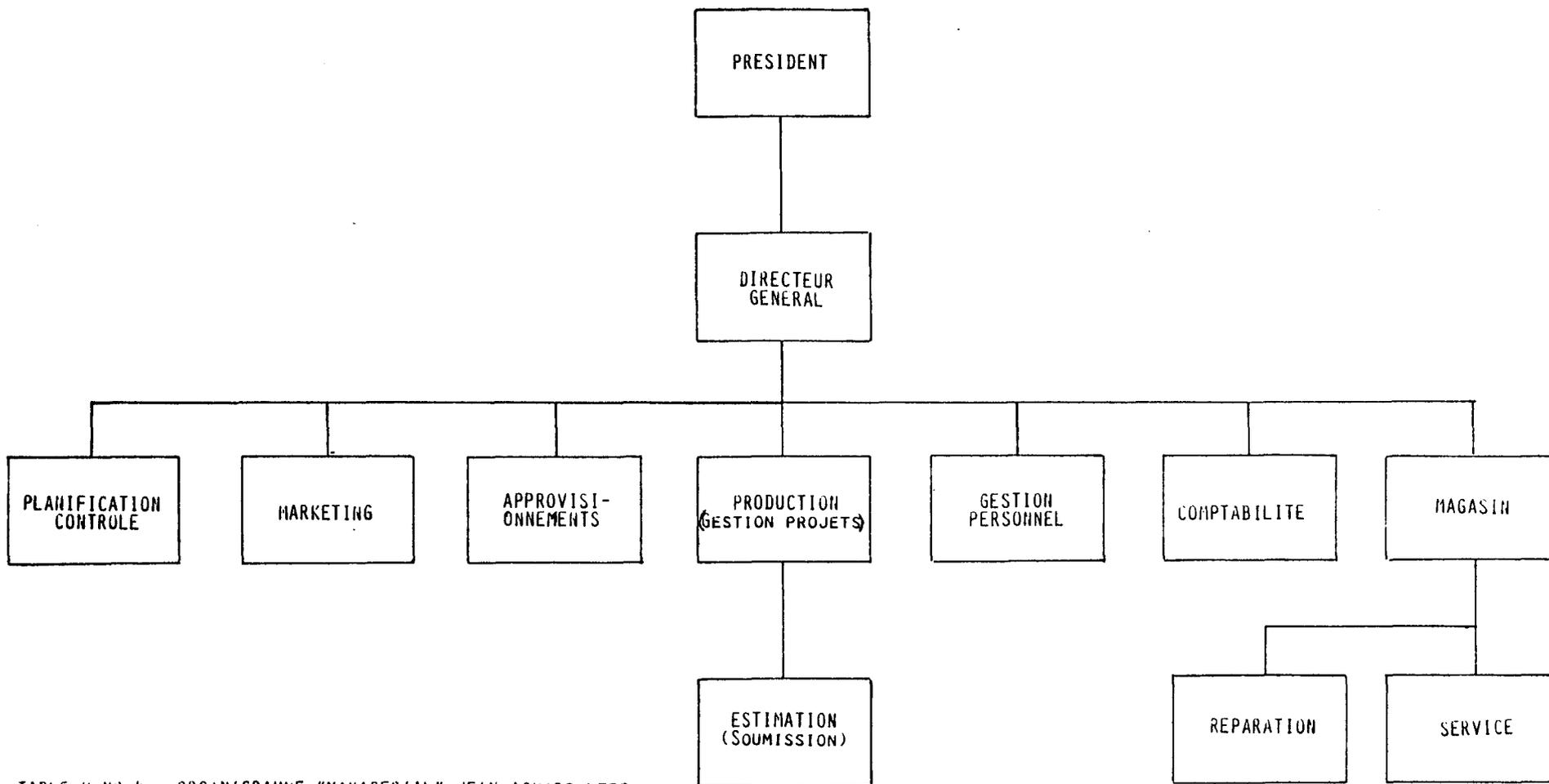
Dans ce secteur de l'industrie, l'activité "marketing" s'effectue plutôt d'une façon informelle, à savoir par "contact" avec le milieu et d'après la réputation accordée à l'entreprise en fonction des réalisations passées.

Nous n'avons pas développé davantage ce sous-système, étant jugé moins problématique, quoique ce dernier soit considéré comme pertinent.

#### 4.3.8 Les structures organisationnelles

Les structures ont été modifiées telles que démontré par le tableau intitulé Organigramme "Managérial" Jean Achard Ltée. (tableau 4), afin de répondre adéquatement à la définition des activités énumérées dans le présent chapitre.

Il va sans dire que l'implantation de cette nouvelle structure (simple et efficace), a rencontré des résistances comme tout changement peut en causer, chez les acteurs surtout. Toutefois, elles étaient très attendues, et on reporte le lecteur à l'étude du climat organisationnel pour confirmer cet énoncé.



TABEAU NO 4: ORGANIGRAMME "MANAGERIAL" JEAN ACHARD LTEE

## CHAPITRE V

## CHAPITRE V

### CONTROLE

#### 5.1 L'UTILITE DU CONTROLE

A l'intérieur d'un processus de planification stratégique, il semble pertinent que des d'activités d'évaluation et de contrôle soient prévues, afin de s'assurer de sélectionner la meilleure stratégie d'ajustement à l'environnement interne et externe, en évaluant les résultats et en révisant ce processus régulièrement, au moins annuellement.

La planification sans mesure de performance perd toute sa raison d'exister et ne peut elle-même être évaluée. Le sous-système "gestion du personnel" prendra toute sa force à cette étape, et devient un excellent outil de réalisation et de mesure, étant donnée que les activités sont générées par les ressources humaines.

Pour réaliser l'évaluation du processus, il importe d'obtenir l'information la plus complète possible sur les résultats démontrés par l'ensemble des activités du système général par rapport à la stratégie et les objectifs fixés, afin de déceler toute déviation significative.

Le diagnostic que nous avons réalisé souligne le "manque évident" de contrôle et les problèmes identifiés en découlent. Nous pouvons

croire que des situations semblables se répètent souvent dans plusieurs P.M.E.; le modèle que nous proposons sera d'utilité future, compte tenu de sa simplicité.

## CHAPITRE VI

## CHAPITRE VI

### LA DEMARCHE ACADEMIQUE

#### 6.1 REFLEXION METHODOLOGIQUE

##### 6.1.1 La méthode

La méthode que nous avons utilisée fut empruntée à l'approche systémique, associée à la méthodologie de P.B. Checkland, connue sous le nom de "diagnostic-intervention associé au diagnostic organisationnel et à la recherche-action".

Le processus de cette démarche est "un ensemble d'activités effectuées conjointement par le chercheur et les acteurs et, par lesquelles la science se trouve enrichie par l'action et l'action par la science" (Prévost, diagnostic-intervention).

Les chapitres précédents démontrent l'importance d'avoir une stratégie pour mener à bien les changements dans une organisation. La recherche-action est l'approche toute indiquée. Cette méthode est souple d'application et incite les intervenants à interagir dans un processus de changement dans l'action.

### 6.1.2 La démarche

La méthode débute par un diagnostic qui comprend une cueillette des données, une description complète de la réalité, et l'exploration de modèles qui serviront au choix de solutions ou de stratégies par les intervenants lors de l'implantation du choix retenu.

En cheminement de recherche-action, les acteurs internes interagissent et peuvent influencer (ce qui est arrivé dans le présent cas) les changements en cours dans une boucle de rétro-action continue, une boucle d'apprentissage. Checkland (1981) a d'ailleurs une argumentation intéressante, qui rejoint notre opinion, au sujet de cette démarche, lorsqu'il mentionne: "The methodology declines to accept the idea of "the problem". It works with the notion of situation in which various actors may perceive various aspects to be problematical", où, il soutend le terme "aspect problématique" et la notion de situation, plutôt que le problème comme tel.

## 6.2 LE COGNITIF

### 6.2.1 Sur le contenu problématique

L'expérience vécue nous a permis de connaître davantage ce secteur de l'industrie, lequel est en rapide évolution due à la technologie qui change constamment. Elle nous a également forcé à mettre à profit et à partager les connaissances acquises et leurs applicabilités dans un contexte non apparent de connivence avec tous les intervenants impliqués dans le processus.

La flexibilité de la méthode permettant d'agir à l'intérieur de situations non structurées nous a procuré les outils pour s'adapter aux besoins de ces dernières, des acteurs et du chercheur.

Elle nous a permis également de comprendre que le chercheur doit se faire accepter comme agent externe, par l'apport de ses connaissances, et la démonstration de sa crédibilité comme individu.

#### 6.2.2 Sur les modèles de planification stratégique

Nous avons passé en revue différents modèles de planification stratégique et en sommes arrivés à la conclusion que tous se ressemblent par le contenu, et qu'aucun ne peut avoir la prétention d'être appliqué intégralement sans adaptation aux besoins pressentis par la situation problématique à l'intérieur d'une organisation.

Toutefois, nous croyons qu'au moins deux activités importantes doivent être intégrées à l'intérieur du processus de tout modèle, soit premièrement, la détermination d'objectifs à partir d'une étude de la réalité environnementale et de ce qui est désiré par le système et les individus, et deuxièmement, le contrôle afin de mesurer les performances obtenues par ce processus, et de réajuster la stratégie qui constitue en fait le "contenant" des objectifs.

### 6.2.3 Sur la démarche

La démarche que nous avons utilisée nous a fourni l'occasion d'effectuer les ajustements nécessaires, compte tenu que les problèmes rencontrés étaient humains, donc non-structurés et complexes.

Cette méthode se prête très bien à un tel exercice et permet de faire le tour systématiquement, de revenir à tout moment à la réalité, donc de faire le consensus entre chercheur et acteur, pour qui le système est diagnostiqué.

D'ailleurs, nous avons pu vérifier cette assertion en cours de cheminement, à chaque fois où des solutions proposées ne cadraient pas avec la réalité.

### 6.2.4 Pour le chercheur

L'expérience s'est avérée revalorisante. Elle a confirmé la philosophie incarnée par le programme de maîtrise en Gestion des P.M.O., et a contribué à faire, une fois de plus le rapprochement, du milieu universitaire avec le milieu économique, tel que mentionné au premier chapitre.

Etant déjà impliqué dans le secteur des P.M.O. dans le cadre de mon travail professionnel (banquier), cette intervention m'a fait connaître leur quotidien parfois difficile et à la fois différent de l'image qu'elles projettent au sein de la communauté.

Ce bagage additionnel de connaissances sera très utile pour les responsabilités qui m'attendent.

### 6.3 CONCLUSION METHODOLOGIQUE

La méthodologie de Checkland n'est pas unique en soi; toutefois, elle permet la conscientisation de toute situation non-structurée.

Parlant de l'approche de la systémique dont Checkland s'est inspiré pour le développement de sa méthodologie, Rosnay (Rosnay, 1975) résume très bien notre opinion, lorsqu'il déclare:

La notion de fluide remplace celle du solide. Le mouvement remplace le permanent. Souplesse et adaptabilité remplace rigidité et stabilité. Les notions de flux et d'équilibre de flux, s'ajoutent à celles de forces et d'équilibre de forces. La durée et l'irréversibilité entrent comme dimension fondamentales de la nature des phénomènes.

Cette méthode possède les qualifications nécessaires pour être applicables dans de telles situations, comme celles que nous avons rencontrées, et elle permet également de s'adapter en tout temps aux changements, en cours de cheminement et de réflexion.

## CHAPITRE VII

## CHAPITRE VII

### CONCLUSION

#### 7.1 CONCLUSION

La portée de l'intervention réalisée va au delà de ce mémoire, qui exprime sous forme écrite les activités effectuées et les changements apportés. Ce rapport confirme et renforce les liens entre l'Université du Québec à Chicoutimi et son environnement socio-économique régional.

Lorsque des efforts sont déployés, obtenir des résultats est très revalorisant pour des intervenants qui cheminent dans un processus d'activités humaines semblable à celui vécu.

Dans le présent cas, il y a la vie future de l'entreprise en "jeu", et le processus n'est pas terminé. Je continuerai, et je me suis d'ailleurs engagé en ce sens, à être un facilitateur de changements, en m'impliquant sous forme de sessions et de rencontres.

On ne peut parler de résultats sans soulever les changements apportés aux attitudes, et je crois qu'ils sont de ceux les plus difficiles à générer, si on désire apporter des transformations de type structurel, dans les processus, ou les procédures.

Je crois également, que l'on peut parler de revalorisation lorsque les attitudes ont changé pour l'objectivisme et le positivisme.

Chez Jean Achard Ltée, on regarde désormais l'avenir avec optimisme et tout permet de croire qu'avec les outils dont on s'est doté, et le "savoir s'en servir" acquis, que l'objectif visé par le mandat aura été atteint, vu qu'il proposait de connaître l'état de la situation, et à partir de celle-ci, extraire des concepts et des généralisations utiles à l'élaboration et à l'implantation des modifications désirées.

## BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DE LA CONSTRUCTION, Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau, Liste de membres, 1984-85.

AUGER, R. et LALONDE, C., Le redressement de la gestion ou la gestion du redressement: un processus possible, Chicoutimi, Revue PMO, vol.1, no.1, 1982, pp. 7-11.

BAKER, M. et ROWE, M.P., Are you hearing enough employe concerns?, Harvard Business Review, may-june 1984, pp. 127-135.

BANQUE ROYALE DU CANADA, Guide pour les dirigeants de petites et moyennes entreprises: S'établir à son compte, La clef du succès, Planification et budgétisation, Le marketing, Gestion du crédit et recouvrement.

BAZINET, A., L'évaluation du rendement, Les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise, Agence d'Arc Inc, 1980, 147 p.

BELANGER, L., Gestion des ressources humaines, Une approche systémique, Chicoutimi, édition Gaétan Morin, 1979, 363 p.

BELANGER, L., PETIT, A. et BERGERON, J.L., Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Chicoutimi, édition Gaétan Morin, 1983, 419 p.

BELIVEAU, D., D'AMBOISE, G., et RITCHIE, J.R.B., Consultation de propriétaires dirigeants Québécois sur les problèmes de la PME en région, (régions 01, 02, 08, et 09), Collection Etudes et Recherches, Edité par l'Office de planification et de développement du Québec, 1977.

BRIAND, A. et SIMARD, P.H., Un modèle conceptuel de gestion intégrée des ressources humaines, Chicoutimi, Revue PMO, vol. 1, no. 1, 1982, pp. 14-15.

BRUNET, L., Le climat de travail dans les organisations, Montréal, Editions Agence d'Arc Inc, 1983, 141 p.

CHARBONNEAU, R., Recherche-action: Quelques outils pour la planification, l'analyse et l'évaluation de: plans, programmes, projets, Laboratoire d'Etudes Economiques et Régionales, janvier 1981.

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

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

CHURCHILL, N.C., Budget choice: planning vs control, Harvard Business Review, July-august 1984, pp. 150-164.

CONSEIL REGIONNAL DE DEVELOPPEMENT, Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau, Impact Economique de la Grande Industrie, Région 02, avril 1979, 51 p.

COUPAL, M., La gestion de redressement, une approche psycho-sociologique de la tâche du consultant, Revue PMO, vol. 1, no.4, 1984, pp. 16-19.

CROZIER, M. et Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris, Editions du Seuil, 1977, 435 p.

DENIS, J.M., Essai sur le redressement, Revue PMO, vol. 1, no.4, 1984, pp.20-22.

DENIS, J.M., Un cas de redressement spectaculaire, Revue PMO, vol. 1, no.4, 1984, p.24.

DENIS, J.M., Redresseur ou liquidateur, Revue PMO, vol. 1, no.4, 1984, pp.20-23.

ENGLER, Business Financial Management, B.P.I., 1978.

FEDERATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDEPENDANTE, guide de gestion de la petite entreprise, 2ième édition, Une publication des Services Educatifs, 1980,1983, Projet Education-PME.

GAITHER, N., L'entreprise et la gestion des opérations, Montréal, Les Editions HRW Ltée, 1983, 474 p.

GAITHER, N., L'entreprise et la gestion des opérations, Montréal, Les Editions HRW Ltée, 1983, 474 p.

GALBRAITH, J.R., Organization Design, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.

GOVERNEMENT DU CANADA, Document de Consultation sur la Petite et Moyenne Entreprise, Expansion Industrielle Régionale, février 1985.

GOVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, Comment établir un plan stratégique, Collection Gestion de la PME Industrielle, 1979, 29 p.

HOGUES, J.P., L'homme et l'organisation, Editions Commerce, 1980.

LAFHAMME, M., Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: Une approche globale, Chicoutimi, Editions Gaëtan Morin, 1977, 224 p.

LAFHAMME, M., Le management: Approche systémique, théorie et cas, Chicoutimi, Editions Gaëtan Morin, 1977, 247 p.

LALONDE, C., Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: Une étude en contexte régional au Québec, "Thèse présentée à l'Ecole des gradués de l'Université Laval", février 1984, 362 p.

LAPRISE, G., La continuité de la PME au Québec, novembre 1984, 40, p.

LAURIN, P., Le management, Texte et cas, McGraw-Hill, Editeurs, 1973, 763 p.

LIKERT, R., Le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Collection Hommes et Organisations.

MASSIE, J.L., Méthodes actuelles de direction des entreprises, Paris, Les Editions d'Organisation, 1969, 237 p.

MC GREGOR, D., An uneasy look at performance appraisal, Harvard Business Review, september-october 1972.

MEAL, H.C., Putting production decisions where they belong, Harvard Business Review, march-april 1984, pp. 102-110.

PERREAULT, Y.G., et DELL'ANIELLO, P., Comment la PME peut survivre aux années 80, Programme Formation de l'Homme d'Affaires PME Inc, 1982, 246 p.

PERREAULT, Y.G., et FILIATRAULT, P., Le marketing et la PME, introduction au marketing, Editions G. Vermette, 1981, 159 p.

PETERS, T., WATERMAN, R., Le prix de l'excellence, Paris, Inter-éditions, 1983, 359 p.

PREVOST, P., Le diagnostic d'un système d'activités humaines, "Elaboration d'un cadre méthodologique", 2<sup>ème</sup> version, 15 novembre 1982, 58 p.

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

PORTER, M.E., Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982, 426 p.

RAPPORT AU MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TOURISME, La Commission Québécoise sur la Capitalisation des Entreprises, juin 1984, 72 p.

ROBERT MORRIS ASSOCIATES, Annual Statement Studies, 1984, 374 p.

ROSNAY, J., Le microscope: Vers une vision globale, Paris, Edition du Seuil, 1975.

ROY, M., ROY, R., PREVOST, P., et alls., Vers une définition du concept de la recherche-action, Chicoutimi, Revue de gestion des PMO, vol.1, no.1, 1982.

STATISTIQUE CANADA, Les entrepreneurs d'Installations Electriques, catalogue 64-205, annuel, 1982.

TREMBLAY, S., Guide de planification pour PME, Revue de gestion des petites et moyennes entreprises, Chicoutimi, vol.1, no.2, 1983.

WESTON, J.F., et BRIGHAM, E.F., Gestion financière, Montréal, Les Editions HRW Ltée, 2<sup>ième</sup> Edition, 1976.

ANNEXE I









QUALITES REQUISES

Indiquez les qualités qui selon votre opinion devraient être exigées au poste que vous occupez. Dans l'évaluation de ces exigences, veuillez ne pas tenir compte de vos qualités particulières.

13. Quel degré minimum d'instruction doit posséder une personne qui commence à accomplir votre travail?

---



---

14. Pour accomplir votre travail, devez-vous savoir:

comprendre le français	___	l'anglais	___
écrire le français	___	l'anglais	___
parler le français	___	l'anglais	___

15. Avant d'être embauché, quel genre et combien de (jours, mois, années) d'expérience doit posséder le candidat au poste que vous occupez?

---



---



---



---



---



---

16. Après avoir été embauché, quelle période d'entraînement (jours, mois, années) est requise au candidat nommé à ce poste, pour qu'il soit en mesure d'accomplir convenablement le travail assigné?

---



---



---



---

CONDITIONS DE TRAVAIL

17. Veuillez indiquer par un " X " les conditions de travail dans lesquelles vous travaillez.

Intérieur	_____	Tension nerveuse	_____
Extérieur	_____	Bruit	_____
Monotonie	_____	Chaleur	_____
Risques	_____		
d'accident	_____	Froid	_____

18. Quel pourcentage de votre temps êtes-vous exposé à ces diverses conditions?

---



---



---



---



---



---



---

19. Dites sous quelle forme proviennent les directives qui vous guident dans l'exécution de votre travail (instruction verbales, circulaire, manuel d'instruction, procédures établies, directives du surveillant immédiat, etc...)

---



---



---



---



---



---



---

RESPONSABILITES (SUITE)

20. Qui consultez-vous lorsque surgissent, dans l'accomplissement de votre travail, des difficultés ou des problèmes particuliers ou exceptionnels?

---

---

---

---

21. Dans l'exécution de votre travail, quelle est la nature et l'étendue des décisions que vous avez à prendre?

---

---

---

---

---

22. Quelle est la nature des difficultés ou des problèmes particuliers ou exceptionnels que vous réglez vous-même?

---

---

---

---

---

23. Qui vérifie votre travail? De quelle manière et jusqu'à quel point votre travail est-il vérifié?

---

---

---

---

---

RESPONSABILITES (SUITE)

24. Si vous commettez des erreurs dans l'exécution de votre travail, ces dernières peuvent-elles être corrigées?

a) Nature des erreurs qui peuvent être commises \_\_\_\_\_

---



---



---



---

b) Ces erreurs peuvent-elles être corrigées par vous-même? \_\_\_\_\_  
par d'autres? \_\_\_\_\_

c) Qui les corrige? \_\_\_\_\_ vous-même? \_\_\_\_\_  
d'autres personnes? \_\_\_\_\_

d) Nom et titre de la personne qui corrige vos erreurs \_\_\_\_\_

---



---



---



---

e) Quelles sont les conséquences de vos erreurs? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

25. Si votre emploi nécessite des communications avec des personnes en dehors de votre service, veuillez l'indiquer ci-dessous:

a) Avec qui? \_\_\_\_\_

b) Dans quel but? \_\_\_\_\_

c) Combien de fois? (jour, mois, année) \_\_\_\_\_

d) Comment? (téléphone, vive voix, etc...) \_\_\_\_\_

RESPONSABILITES (SUITE)

26. De quels outils, instruments, appareils ou autres machines vous servez-vous dans l'exécution de votre travail? Indiquez le pourcentage de temps consacré à leur utilisation.

---

---

---

---

---

---

---

---

27. Etes-vous responsable de certains instruments, objets ou sommes d'argent? Précisez de quelle façon et le nombre approximatif de ces objets?

---

---

---

---

---

---

---

---

DIVERS

28. Quelles sont vos heures ordinaires de travail?

---

29. Quels sont vos jours de congé habituel?

---



ANNEXE II

ANNEXE II

Renseignements généraux

Veillez encercler le chiffre approprié:

Votre unité:

-----

Votre statut:

-----

1. Services administratifs

2. Atelier et magasin

3. Département de la  
construction  
domiciliaire et services

4. Département de la  
construction  
industrielle et commerciale

5. Département du contrôle  
et de l'instrumentation

6. Département d'estimation

1. Personnel cadre

2. Professionnel

3. Technicien

4. Non-professionnel

**\*\* Feuille de réponses \*\***

- N'encerclez l'énoncé que si vous trouvez qu'il s'applique entièrement à votre unité ou département de travail ou à votre service.

- Prenez soin de lire tous les énoncés.

Encerclez l'énoncé qui s'applique selon vous

LISTE DES ENONCES

1. Les objectifs de mon unité de travail (ce que l'on veut faire , vers où on s'en va) sont formulés en termes vagues.
2. Les politiques et les procédures ne sont pas bien définies ni communiquées.
3. Il n'y a pas suffisamment de délégation.
4. Mon supérieur immédiat ne me supporte pas dans mes efforts.
5. Les gens ne se rencontrent pas pour discuter ensemble de problèmes communs.
6. Les lignes de responsabilités sont confuses.
7. Cela aiderait grandement si les gens démontraient plus d'intérêt dans leur travail.
8. Les bonnes suggestions ne sont pas prises sérieusement en considération.
9. Mon travail ne me fournit pas l'occasion de me développer en tant qu'individu.
10. Les gens ne savent pas ce que notre entreprise a prévu pour eux dans le futur.
11. On prend aujourd'hui des décisions qui auraient dû l'être il y a longtemps.

12. La direction ne semble pas se préoccuper de savoir si les gens sont heureux dans leur travail.
13. Les décisions sont centralisées au niveau de la direction de l'entreprise.
14. Le style et les efforts de leadership de la direction n'aident pas au progrès du service.
15. Il y a beaucoup de conflits dans l'entreprise qui ne sont pas résolus.
16. Le président et le directeur général ont tellement à faire qu'il leur est impossible de garder contact avec tout ce qui se passe.
17. Dans l'ensemble, je ne suis pas satisfait de mon travail.
18. Notre entreprise serait plus productive si on encourageait davantage l'initiative individuelle.
19. Le salaire que je reçois ne correspond pas au rendement que je fournis.
20. Notre entreprise a souvent besoin d'aller chercher du personnel nouveau à l'extérieur.
21. Je ne connais pas les orientations de mon unité de travail.
22. La direction ne dispose pas de moyens nécessaires pour amener tout le monde à travailler ensemble.
23. La direction ne dispose pas de toutes les bonnes informations requises pour prendre des décisions.
24. Mon supérieur ne définit pas clairement la façon dont je devrais accomplir mon travail.
25. Les réunions ne sont pas populaires parce qu'en général, elles ne sont pas productives.

26. On ne sait pas exactement qui est responsable de quoi.
27. Les gens aimeraient avoir plus de défis dans leur travail.
28. Une fois que quelque chose devient une pratique établie, on la remet rarement en question.
29. Il n'existe pas d'opportunités d'avancement dans cette entreprise.
30. Il n'y a pas de relève bien identifiée pour les postes clés.
31. Je n'ai pas les informations nécessaires pour décider des objectifs de mon unité de travail.
32. Je n'ai pas les informations dont j'aurais besoin pour bien effectuer mon travail.
33. Personne ne semble avoir une bonne compréhension des causes des problèmes de notre entreprise.
34. Mon supérieur prend la plupart des décisions sans consulter ses subalternes.
35. Les gens pourraient s'entraider davantage mais ils ne font pas d'efforts.
36. Les fonctions ne sont pas clairement définies.
37. Dans cette entreprise, on est plus porté à critiquer qu'à féliciter ou récompenser.
38. Les autres entreprises (compétiteurs) semblent avoir de meilleures idées.
39. Il n'y a pas de méthode adéquate pour récompenser l'effort exceptionnel.
40. Le personnel d'encadrement (président, directeur général) ne croit pas qu'un entraînement à la gestion pourrait leur être profitable.

56. Les gens n'ont pas suffisamment l'occasion d'apporter leur contribution et comme résultat, il ne se sentent pas impliqués.
57. On n'encourage pas suffisamment les idées nouvelles.
58. Les salaires payés dans notre entreprise sont inférieurs à ceux payés pour des fonctions similaires chez nos concurrents.
59. Je ne connais pas les cours qui pourraient être utiles à mon développement.
60. Les priorités ne sont pas clairement définies.
61. Peu d'efforts sont apportés pour rendre les fonctions intéressantes et enrichissantes.
62. Je ne connais pas ce que mes supérieurs pensent de moi ni de mon rendement.
63. Mon supérieur n'encourage pas les gens à parler franchement quand ils ne sont pas d'accord avec une décision.
64. Les gens n'ont pas réellement l'impression de faire partie d'une équipe.
65. La façon dont le travail est réparti n'est pas logique.
66. La motivation des employés est l'un des problèmes de notre entreprise.
67. On n'aborde pas franchement et ouvertement les problèmes.
68. L'échelle des salaires et des avantages sociaux ne traite pas chaque employé avec justice.
69. Les habiletés sont apprises au hasard plutôt que d'être apprises systématiquement.