

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

GINETTE VILLENEUVE

B. SP. EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

L'ATELIER DE PRODUCTION ET DE RECHERCHE POUR L'INTEGRATION
DU HANDICAPE AU TRAVAIL (A.P.R.I.H.)

JUIN 1982



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

RESUME

Le mémoire de recherche-action s'est élaboré selon deux étapes principales, la première étant le diagnostic-intervention et la seconde étant une réflexion d'ordre méthodologique, personnelle, scientifique et fondamentale.

Dans la première partie (chapitre 1 à 6 inclusivement), j'ai effectué un diagnostic-intervention chez A.P.R.I.H. (Atelier de production et de recherche pour l'intégration du handicapé), une manufacture de cierges et de chandelles située à Chicoutimi et dont la mission économique se rattache à une caractéristique qui réside en la particularité de son personnel; en effet, 70% de tous les postes chez A.P.R.I.H. sont comblés par des personnes handicapées.

A l'origine, A.P.R.I.H. prit la forme d'un projet gouvernemental fédéral P.D.C.C.) de janvier 81 au 9 novembre 1981, date où P.A.C.L.E. (Programme d'aide à la création locale d'emploi) me confia le mandat de faire un diagnostic-intervention afin de mesurer la viabilité et la rentabilité de l'entreprise et au besoin, établir une phase de mise au point sous forme de contrôle.

C'est par l'approche systémique de P.B. Checkland que s'est engagé le diagnostic-intervention, méthodologie qui favorise la participation des acteurs, décideurs et clients; après l'analyse de l'image riche de la réalité avec l'étude de l'environnement, de la structure, des processus et du climat organisationnel, les acteurs ont sélectionné différents candidats au poste problème.

Or, une carence marquée au niveau du marketing nous est apparue comme étant la zone urgente à traiter, d'où la nécessité d'établir le point d'ancrage sur cet aspect de gestion de A.P.R.I.H.

Comme cadre de référence, l'auteur a élaboré un modèle conceptuel, fit une comparaison avec la réalité et implanta un système de planification marketing chez A.P.R.I.H.

Dans cette dernière section, j'ai eu recours à un spécialiste en marketing, pour réaliser l'étude de marché auprès des fabriques, communautés religieuses, hôtels, bars, restaurants et fleuristes du Saguenay Lac St-Jean, de la Côte-Nord et du comté Charlevoix (clients et clients potentiels de A.P.R.I.H.).

Cette étude se révélant positive, des prévisions budgétaires pour 3 ans, une description de tâches, structure des contrôles internes et un plan marketing ont été proposés par la suite, en termes de recommandations et de conclusions.

Dans la seconde partie du mémoire, l'auteur a entrepris une réflexion d'ordre méthodologique et théorique sur l'étude en tant que recherche-action et fait une analyse de la méthode utilisée selon ses modalités d'application versus la validité de la démarche.

Une réflexion personnelle a été ensuite livrée concernant surtout le critère "chercheuracteur", double rôle tenu par l'auteur; comme réflexion fondamentale, j'ai traité d'un aspect qui caractérise A.P.R.I.H. de façon spécifique soit, l'utilisation de programmes gouvernementaux à la phase de création et d'implantation d'une PME.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette présente étude n'a été rendue possible que grâce à la collaboration de plusieurs personnes.

Aussi, je tiens à remercier Monsieur Pierre H. Simard, mon directeur de thèse, Messieurs Louis Fabien et Paul Prévost, mes co-directeurs, pour leurs conseils judicieux et l'assistance qu'ils m'ont accordée au cours de ce mémoire de recherche-action.

A cette collaboration s'ajoute celle du personnel de A.P.R.I.H. auprès de qui j'ai obtenu les données de base de mon étude et qui ont manifesté une participation active, un intérêt constant et un support moral pour la conception de cette recherche.

Enfin, mes remerciements vont à Madame Gaétane Morin pour sa compétence professionnelle lors de la mise en page de ce présent document.

"La PMO québécoise est le coeur de notre économie et parce qu'elle est le coeur de notre économie, il faut développer de nouvelles techniques intermédiaires et un style de gestion mieux adapté à nos réalités..."

C'est là tout un défi! ...

CHICOUTIMI
JUIN 1982

Ginette Villeneuve

TABLE DES MATIERES

	page
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES SCHEMAS.....	xiv
LEGENDE DES SYSTEMES.....	xvi
INTRODUCTION.....	xvii
CHAPITRE I: LA PROBLEMATIQUE.....	1
1.1 Historique de A.P.R.I.H.....	1
1.2 Cheminement de A.P.R.I.H.....	5
1.3 Explication de concepts et de termes.....	7
1.3.1 Handicapé.....	7
1.3.2 P.D.C.C.....	7
1.3.3 P.A.C.L.E.....	8
1.3.4 Centrart.....	9
1.3.5 Centre de travail adapté.....	9
1.4 Le mandat.....	9
1.4.1 Le cadre du mandat	9
1.4.2 Objectifs généraux du mandat.....	10
1.4.3 Objectifs spécifiques du mandat.....	10
1.5 Méthode d'approche.....	12
CHAPITRE 2: L'IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE.....	15
2.1 Etude de l'environnement.....	15

2.1.1	Environnement économique.....	15
2.1.1.1	Situation économique actuelle.....	15
2.1.1.2	Les marchés.....	18
2.1.1.2.1	Les communautés chrétiennes.....	18
2.1.1.2.2	Hôtels, bars, restaurants et fleuristes.....	21
2.1.1.2.3	Marchands de gros et détail.....	21
2.1.1.3	La concurrence.....	21
2.1.2	Environnement légal.....	22
2.1.2.1	Loi sur les fabriques.....	22
2.1.2.2	Loi des personnes handicapées.....	23
2.1.2.3	Loi sur la vente au détail.....	24
2.1.3	Les intervenants.....	24
2.1.3.1	P.D.C.C.....	24
2.1.3.2	Office des personnes handicapées du Québec.....	24
2.1.3.3	Association de paralysie cérébrale.....	25
2.1.3.4	Association de bienfaisance des Aveugles d'Alma.....	25
2.1.3.5	P.A.C.L.E.....	26
2.1.3.6	Centrart.....	26
2.1.3.7	Centre des Services Sociaux du Saguenay Lac St-Jean.....	27
2.1.3.8	S.P.E.P.H.S.....	27
2.2	La structure.....	27
2.2.1	La structure physique.....	27
2.2.2	La structure organisationnelle.....	28
2.2.2.1	L'organigramme.....	28
2.2.2.2	La description de tâches.....	33
2.2.3	Commentaires.....	35
2.3	Les processus.....	35
2.3.1	Le système global de A.P.R.I.H.....	35
2.3.2	Les sous-systèmes.....	36
2.3.2.1	Sous-système de gérance.....	36

2.3.2.1.1	Planifie.....	38
2.3.2.1.2	Structure.....	38
2.3.2.1.3	Dirige.....	40
2.3.2.1.4	Coordonne.....	40
2.3.2.1.5	Contrôle.....	40
2.3.2.2	Sous-système d'acquisition.....	40
2.3.2.2.1	Les ressources humaines....	42
2.3.2.2.2	Les ressources physiques...	43
2.3.2.2.3	Les ressources financières.	43
2.3.2.3	Sous-système de production.....	45
2.3.2.3.1	La production.....	45
2.3.2.3.2	La transformation.....	45
2.3.2.3.3	La vente directe.....	47
2.3.2.4	Sous-système de vente.....	48
2.3.2.4.1	Le produit.....	48
2.3.2.4.2	La distribution.....	50
2.3.2.4.3	La promotion.....	50
2.3.2.4.4	Le prix.....	51
2.3.2.5	Sous-système de comptabilité.....	52
2.3.2.5.1	La comptabilité générale...	52
2.3.2.5.2	La comptabilité de prix de revient.....	54
2.3.2.5.3	Le budget.....	54
2.3.2.5.4	La vérification interne....	54
2.4	Le climat organisationnel.....	55
2.5	Indicateurs de symptômes.....	56
2.5.1	Fonction personnel.....	56
2.5.1.1	La direction.....	56
2.5.1.2	Le personnel handicapé.....	57
2.5.2	Fonction finance.....	58
2.5.2.1	Analyse des opérations.....	58
2.5.2.2	Prix de revient et inventaire.....	60
2.5.3	Fonction production.....	61

2.5.3.1	Le produit.....	61
2.5.3.2	L'équipement.....	62
2.5.4	Fonction marketing.....	63
2.5.4.1	La publicité.....	63
2.5.4.2	Le prix.....	65
2.5.4.3	Les vendeurs.....	66
2.5.4.4	Le marché.....	67
CHAPITRE 3:	LE POINT D'ANCRAGE.....	68
3.1	Liste des candidats au poste problème.....	68
3.1.1	Les problèmes reliés à la production.....	68
3.1.2	Manque d'orientation de l'entreprise.....	69
3.1.3	Les activités du marketing.....	69
3.2	Choix de la problématique à traiter.....	69
3.2.1	Revue de la littérature.....	70
3.2.2	Activités problématiques-marketing à traiter...	72
3.2.2.1	La publicité.....	72
3.2.2.2	Fixation des prix.....	72
3.2.2.3	Le marché potentiel.....	72
3.2.2.4	Réseau de distribution.....	73
3.3	Justification du point d'ancrage.....	73
3.4	Définition du point d'ancrage.....	74
3.5	Validation du point d'ancrage.....	74
CHAPITRE 4:	LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON AVEC LA REALITE.....	75
4.1	Le système de planification marketing(modèle conceptuel	75
4.1.1	Analyse de la situation.....	76
4.1.1.1	Facteurs externes.....	79
4.1.1.1.1	Environnement.....	79
4.1.1.1.2	Concurrence.....	79
4.1.1.1.3	Marché des ressources.....	79
4.1.1.1.4	Les marchés.....	81
4.1.1.2	Recherche en marketing.....	81

4.1.1.2.1	Données internes.....	81
4.1.1.2.2	Données secondaires.....	81
4.1.1.2.3	Les données primaires.....	81
4.1.2	La détermination d'objectifs et de buts.....	83
4.1.3	La formulation de stratégies.....	84
4.1.4	Etablissement de programmes.....	85
4.1.5	Le budget, l'échéancier et le contrôle.....	86
4.1.6	Evalue et corrige.....	87
4.2	Validation du modèle conceptuel pour sa cohérence théo- rique.....	87
4.3	Validation du modèle pour sa cohérence systémique....	88
4.4	Comparaison avec la réalité.....	89
4.4.1	Analyse de la situation.....	90
4.4.1.1	Facteurs externes.....	90
4.4.1.1.1	Environnement.....	90
4.4.1.1.2	La concurrence.....	90
4.4.1.1.3	Le marché des ressources..	91
4.4.1.1.4	Les marchés.....	92
4.4.1.2	Facteurs internes.....	93
4.4.2	La détermination d'objectifs et de buts.....	93
4.4.3	Formulation de stratégies.....	94
4.4.4	Etablissement de programmes.....	94
4.4.5	Le contrôle.....	94
4.4.6	Evalue et corrige.....	95
CHAPITRE 5:	IMPLANTATION ET OPERATIONNALISATION D'UN SYSTEME DE PLANI- FICATION MARKETING CHEZ A.P.R.I.H.....	96
5.1	Analyse de la situation.....	96
5.1.1	Etat de la concurrence.....	98
5.1.1.1	Formule de vente.....	99
5.1.1.2	Conditions de vente.....	101
5.1.1.3	Le marché canadien de la chandelle religieuse.....	101
5.1.2	Les ressources.....	104

5.1.2.1	Les matières premières.....	104
5.1.2.2	Les ressources humaines.....	104
5.1.2.3	Les ressources physiques.....	105
5.1.3	Les territoires desservis.....	106
5.1.3.1	Saguenay Lac St-Jean.....	106
5.1.3.2	Côte-Nord.....	106
5.1.3.3	Charlevoix.....	108
5.2	L'information.....	108
5.2.1	Analyse des ventes de 1981.....	108
5.2.1.1	Les produits offerts.....	112
5.2.2	La recherche en marketing.....	116
5.2.2.1	Sommaire.....	116
5.2.2.2	La problématique.....	117
5.2.2.3	Objectifs de l'étude.....	117
5.2.2.4	Méthodologie.....	118
5.2.2.4.1	Devis de recherche.....	118
5.2.2.4.2	Opérationnalisation.....	121
5.2.2.4.3	Echantillonnage.....	123
5.2.2.4.4	Méthode de cueillette des données.....	124
5.2.2.4.5	Limitation opérationnelle.	125
5.2.3	Analyse et interprétation.....	125
5.2.3.1	Fabriques religieuses.....	126
5.2.3.2	Communautés religieuses.....	136
5.2.3.3	Le secteur commercial.....	144
5.2.3.4	La concurrence.....	149
5.2.4	Recommandations.....	152
5.2.4.1	Secteur religieux.....	152
5.2.4.2	Secteur commercial.....	152
5.2.5	Analyse-maison.....	153
5.3	Structure et organisation.....	154
5.3.1	Sommaire.....	154
5.3.2	Objectifs de vente.....	155
5.3.3	La structure et description de tâches.....	161
5.3.4	Le contrôle interne.....	173

5.3.4.1	Le contrôle de gestion.....	175
5.3.4.2	Le budget.....	176
5.4	Contrôle (4e étape).....	179
CHAPITRE 6:	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION.....	186
6.1	Recommandations.....	186
6.2	Étapes.....	186
6.3	Conclusion.....	188
CHAPITRE 7:	REFLEXION METHODOLOGIQUE.....	189
7.1	La recherche-action.....	189
7.2	Critères de validation.....	191
7.2.1	Implication d'une recherche et d'une action..	193
7.2.2	Mise en commun des arbres de savoirs.....	194
7.2.3	Participation d'activités conjointes.....	195
7.2.4	Transformation d'une situation dans le but de l'améliorer.....	196
7.2.5	Investigation en vue d'acquérir de nouvelles connaissances.....	197
7.2.6	Impact sur le milieu.....	198
7.3	Généralités.....	200
7.4	L'approche utilisée.....	201
7.5	Critères de validation de la démarche.....	202
7.5.1	Validité interne et externe.....	204
7.5.2	La fidélité.....	206
7.5.3	L'impartialité.....	207
7.6	Critique de la méthode systémique de P.B. Checkland.	207
7.7	Réflexion personnelle.....	208
CHAPITRE 8:	L'UTILISATION DE PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX FEDERAUX COM- ME SOURCES DE FINANCEMENT A LA PHASE DE CREATION ET D'IM- PLANTATION D'UNE PETITE ENTREPRISE(REFLEXION FONDAMENTALE)	210
	Introduction.....	210
8.1	L'aide gouvernementale et les PME.....	211
8.2	La création de A.P.R.I.H. versus le programme de dé- veloppement communautaire du Canada (P.D.C.C.).....	218
8.3	L'implantation de A.P.R.I.H. versus le programme d'ai- de à la création locale d'emploi (P.A.C.L.E.).....	221
8.4	Généralités.....	224

CONCLUSION.....	227
BIBLIOGRAPHIE.....	229
ANNEXES.....	233

LISTE DES TABLEAUX

		<u>Page</u>
TABLEAU 1	le rôle du marketing	71
TABLEAU 2	objectifs et buts marketing	84
TABLEAU 3	formulation de stratégies	85
TABLEAU 4	ensemble de programmes de marketing	86
TABLEAU 5	conditions de vente	102
TABLEAU 6	handicapés qui ont un travail	105
TABLEAU 7	secteurs de vente	110
TABLEAU 8	liste des produits	114
TABLEAU 9	principaux articles vendus en 1981	115
TABLEAU 10	consommation totale de bougies et chandelles, pour l'année 1981, pour les fabriques religieuses et prévision pour 1982-1983.	127
TABLEAU 11	consommation totale (argent) pour 1980-1981, pour les fabriques religieuses	129
TABLEAU 12	concurrence entre les différentes manufactures ainsi que la part de marché de chacune	131
TABLEAU 13	fréquence de visites par rapport à la fréquence d'achat	134
TABLEAU 14	fréquence de visites par rapport aux dépenses totales	135
TABLEAU 15	consommation, pour 1981, des communautés et prévision pour 1982-1983	137
TABLEAU 16	consommation (argent), pour 1980-1981 des communautés	140
TABLEAU 17	part de marché des manufactures face aux communautés	141
TABLEAU 18	fréquence de visites par rapport aux dépenses de 1981	143
TABLEAU 19	fréquence de visites par rapport à la fréquence d'achat	145
TABLEAU 20	consommation des entreprises commerciales	146
TABLEAU 21	relation entre le type d'entreprise et la consommation de chandelles	148

TABLEAU 22	relation entre le type d'entreprise et la fréquence d'achat	148
TABLEAU 23	concurrence entre les manufactures face aux commerces	150
TABLEAU 24	compilation-maison de données des fabriques religieuses	154
TABLEAU 25	ventes budgétisées, 1982-1983	157
TABLEAU 26	ventes budgétisées, 1983-1984	158
TABLEAU 27	ventes budgétisées, 1984-1985	159
TABLEAU 28	les budgets d'opération	180
TABLEAU 29	validité interne et externe de la méthode	205
TABLEAU 30	recours à l'assistance gouvernementale	215
TABLEAU 31	taux d'utilisation des programmes gouvernementaux selon la grosseur de l'entreprise	216
TABLEAU 32	sources de l'assistance reçue et les programmes pour les périodes	216
TABLEAU 33	fréquence des diverses raisons de la non-utilisation des programmes gouvernementaux	217

LISTE DES FIGURES

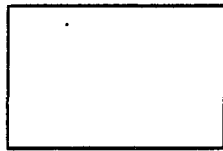
	page	
FIGURE 1	indice des taux d'intérêt	16
FIGURE 2	évolution du marché canadien des chandelles religieuses	103
FIGURE 3	population par diocèse	107
FIGURE 4	les paroisses du diocèse de Chicoutimi	107
FIGURE 5	les régions pastorales du diocèse de Québec.	109

LISTE DES SCHEMAS

		page
SCHEMA 1	cheminement de A.P.R.I.H.	6
SCHEMA 2	méthode systémique de P.B. Ckeckland	11
SCHEMA 3	description des lieux	29
SCHEMA 4	projet A.P.R.I.H. - structure	31
SCHEMA 5	système global de A.P.R.I.H.	37
SCHEMA 6	sous-système de gérance	39
SCHEMA 7	sous-système d'acquisition	41
SCHEMA 8	sous-système de production	46
SCHEMA 9	sous-système de vente	49
SCHEMA 10	sous-système de comptabilité	53
SCHEMA 11	planification marketing	77
SCHEMA 12	système d'information marketing	78
SCHEMA 13	système de planification marketing chez A.P.R.I.H.	97
SCHEMA 14	structure de A.P.R.I.H.	163
SCHEMA 15	le contrôle interne dans la PME	174
SCHEMA 16	processus de planification et de contrôle des coûts	177
SCHEMA 17	le processus de la recherche-action	192
SCHEMA 18	méthode systémique de P.B. Checkland	203

LISTE DES ANNEXES

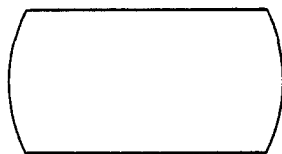
	page
ANNEXE 1 appui d'organismes	233
ANNEXE 2 l'Union des Fabriques	241
ANNEXE 3 résolution du transfert de pouvoir	243
ANNEXE 4 les états financiers	246
ANNEXE 5 lettre de Mgr Pedneault	249
ANNEXE 6 questionnaire "religieux"	251
ANNEXE 7 questionnaire "commercial"	257

LEGENDE DES SYSTEMES

Activités



Activités de contrôle



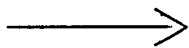
Sous-système



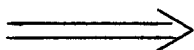
Entrée des données



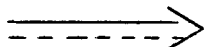
Environnement



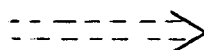
Flux d'information



Flux physique



Flux de monnaie



Flux de personnel



Zone problématique

INTRODUCTION

L'orientation scientifique de la maîtrise en gestion des PMO s'articule sur deux propositions stratégiques possibles soit, la création d'une entreprise ou le diagnostic-intervention.

C'est dans cette dernière direction que s'est orientée l'élaboration de ce mémoire de recherche-action, où un diagnostic-intervention a été réalisé chez A.P.R.I.H., une manufacture de cierges et de chandelles située à Chicoutimi.

En préliminaire, le chapitre un est consacré à la problématique de l'étude qui nous résumera le cadre de référence, la situation existante, le mandat, les objectifs du mandat et l'approche méthodologique utilisée.

Ainsi, le langage véhiculé pour le diagnostic-intervention sera basé sur l'approche systémique de P.B. Checkland dont voici les principales étapes:

- analyse de l'image riche (chapitre 2)
- fixation du point d'ancrage (chapitre 3)
- élaboration du modèle conceptuel et la comparaison avec la réalité (chapitre 4)
- implantation et opérationnalisation d'un système de planification marketing chez A.P.R.I.H. (chapitre 5)
- proposition de recommandations et conclusion du diagnostic (chapitre 6).

Afin de valider scientifiquement le mémoire comme recherche-action, le chapitre 8 nous livrera une réflexion d'ordre méthodologique et personnelle, alors que la réflexion fondamentale au chapitre 9, nous amènera à réfléchir sur un problème ou un concept nouveau, nous permettant de générer de nouvelles hypothèses de recherche.

CHAPITRE I

LA PROBLEMATIQUE

1.1 HISTORIQUE DE A.P.R.I.H.

En août 1980, Marguerite Larouche, Serge Bouchard et Jacques Pagé se réunissent afin de monter un atelier de production visant principalement à promouvoir l'embauche des personnes handicapées.

Après de nombreux contacts auprès d'organismes à but non-lucratif où tous se montrèrent intéressés par le projet (lettres d'appui en annexe I) il fut décidé, en collaboration avec Monsieur Adrien Gagnon, directeur de Centrart, de monter un atelier de production dont le principal produit serait la chandelle et la céramique.

Comme source de financement, la voie choisie fut celle d'un Projet de Développement Communautaire Canada (P.D.C.C.) qui accorda la somme de \$89,000 et ce, pour une période de dix (10) mois; le parrain du projet fut la Société de Bienfaisance des Aveugles d'Alma dont la principale responsabilité fut d'encourir les déficits à la fin du projet.

Le projet nommé A.P.R.I.H. (Atelier de production et de recherche pour l'intégration des handicapés) s'est donné comme principal objectif "la mise sur pied d'un centre de travail adapté permanent et autonome pour les handicapés" alors que les activités décrites sur le contrat sont les suivantes:

- fabrication par coulage de cire, de chandelles et de lampions

- fabrication de différents objets en céramique
- évaluer les possibilités permanentes de production nouvelle
- rechercher et obtenir différentes sources de financement qui permettront d'assurer la permanence du centre de travail adapté
- assurer la mise en marché de la production du centre de travail adapté.

Dans le cadre de ses activités, A.P.R.I.H. engagea dix (10) personnes dont sept (7) souffrant d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou visuel.

En janvier 1981, les premiers contacts auprès des fabriques religieuses de la région du Saguenay Lac St-Jean concernant la possibilité d'obtenir le contrat d'approvisionnement en lampions et cierges, se sont avérés extrêmement prometteurs considérant l'appui de l'union des Fabriques du Saguenay qui représente 32 fabriques. (annexe 2)

Cependant, après quelques mois de fonctionnement, le milieu religieux régional n'a pas répondu comme prévu malgré de nombreuses visites, des contacts soutenus, une sensibilisation de tous les instants et des conditions supérieures de livraison ainsi que des bas prix.

Par contre, des contacts avec la Côte-Nord et le comté Charlevoix, ont amené des résultats encourageants, sans parler du marché des lampions de restaurants qui semblait vouloir s'ouvrir.

Ainsi, l'idée de devenir autonome après 10 mois d'opération (le

31 octobre 1981) a dû être abandonnée pour quelque temps; ne s'avouant pas vaincu, A.P.R.I.H. obtient sa charte sous la raison sociale de S.P.E.P.H.S. (Société de promotion de l'emploi pour personnes handicapées Saguenay Inc.) et dès lors fit des demandes de subventions auprès de P.A.C.L.E. (programme d'aide à la création locale d'emploi) et de l'O.P.H.Q. (office des personnes handicapées du Québec).

Le 9 novembre, P.A.C.L.E. octroyait à A.P.R.I.H. une subvention de \$33,000 pour une période de quatre (4) mois afin de réaliser une étude de marché et une phase de mise au point.

Voici donc en résumé les principales caractéristiques de A.P.R.I.H.:

1. Nature de la production

Moulage de cire pour en faire des lampions et des cierges destinés à un usage religieux, ainsi que des chandelles décoratives pour les hôtels, bars et restaurants.

2. Procédés de fabrication

Récupérage des moules et bocaux dans les églises de la région; nettoyage, lavage et teinte des moules.

Les étapes subséquentes, sont le remplissage et la fabrication de la chandelle, la pose de la mèche et le refroidissement.

3. Matières premières

Paraffine (parvan 52)

Mèches

Triflex

Cabarets métalliques

Colorants

Bocaux, verres

Produits chimiques, divers

Cire d'abeille

4. Les effectifs

Dans le cadre du P.D.C.C., 10 personnes, dont sept (7) sont des personnes handicapées, ont été engagées; leur répartition est la suivante:

- six (6) travailleurs affectés à la production (personnes handicapées);
- 1 contremaître d'atelier (personne non handicapée)
- 1 secrétaire comptable (personne non handicapée)
- 1 vendeur itinérant (personne non handicapée)
- 1 directeur (personne handicapée)

5. Principaux produits offerts

Bougies de dévotion six (6) jours

Lampes du sanctuaire

Cierges divers:

- baptême
- purification
- profession de foi
- vigile pascale
- chandeleurs

- première communion

Lampions 15 heures, 10 heures, huit (8) heures, six (6)

heures

Mèches pour allumer

Encens

Charbon

Verres à lampions

Chandelles liturgiques 67% cire d'abeille

Cierges pascals

Lampes de table

Chandelles traditionnelles

Afin de mieux saisir le déroulement des activités de A.P.R.I.H., nous allons décrire le cheminement suivant: (voir schéma 1)

1.2 CHEMINEMENT DE A.P.R.I.H.

1. 5 janvier 1981: accepté comme Projet de développement communautaire du Canada (P.D.C.C.) et ayant comme parrain la Société de Bienfaisance des Aveugles d'Alma (S.B.A.), A.P.R.I.H. débute ses activités le 5 janvier 1981.
2. 5 décembre 1981: Fin du P.D.C.C.
3. 9 novembre 1981: Après différentes demandes de subventions auprès d'organismes gouvernementaux, P.A.C.L.E. (Programme d'aide à la création locale d'emploi) accorde un subside de \$33,000 pour une étude de marché de quatre (4) mois;

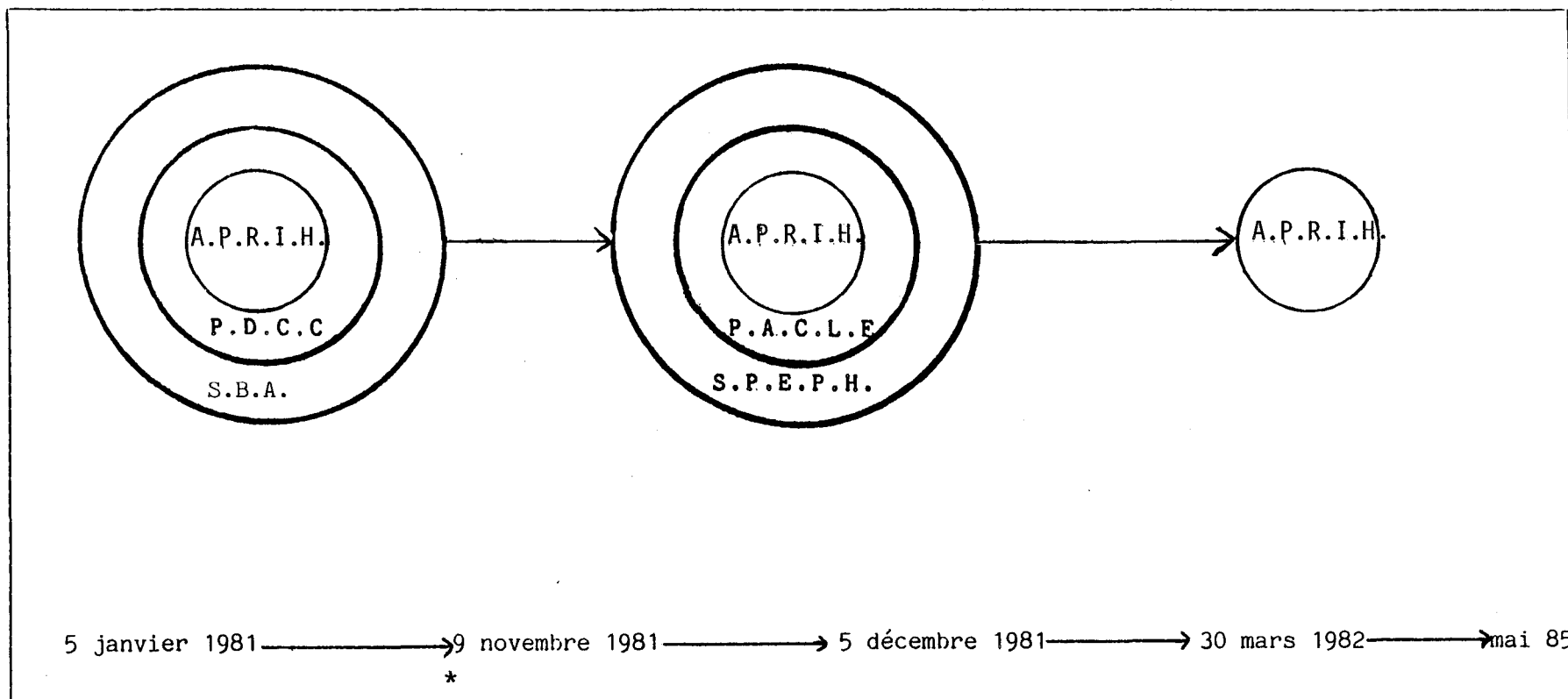


Schéma 1: Cheminement de A.P.R.I.H.

* Début de l'intervention

Le parrain est la Société de promotion de l'emploi pour personnes handicapées Saguenay Inc. (S.P.E.P.H.S.).

4. 30 mars 1982: Fin de l'étude de marché et engagement ou non de P.A.C.L.E. pour une durée de trois (3) ans; A.P.R.I.H. entreprend les démarches afin d'obtenir sa charte à but lucratif (compagnie limitée à capital-action) et sous la raison sociale de A.P.R.I.H. Inc. manufacture de cierges et de chandelles.
5. Mai 1985: A.P.R.I.H. devient entreprise autonome.

1.3 EXPLICATION DE CONCEPTS ET DE TERMES

Il importe au préalable, de définir avec précision la signification de certains termes et concepts qui seront utilisés au cours de cette étude et ce, afin d'entériner toute ambiguïté.

1.3.1 Handicapé

Selon le texte de loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, la définition du handicapé se lit comme suit: ..."Toute personne limitée dans l'accomplissement d'activités normales et qui, de façon significative et persistante, est atteinte d'une déficience physique ou mentale ou qui utilise régulièrement une orthèse, ou tout autre moyen pour pallier son handicap."¹

1.3.2 P.D.C.C.

"Les projets de développement communautaire du Canada permettent aux chômeurs d'utiliser leurs compétences dans des emplois procurant

une valeur continue et véritable à l'individu de même qu'à la collectivité".

"Le P.D.C.C. vise à aider des organisations locales à mettre au point et à administrer des activités de création d'emploi à court terme."

"Les activités entreprises doivent en outre, créer des emplois utiles dans des domaines d'activités précis, conformément aux grands objectifs nationaux et régionaux."

"Les P.D.C.C. ont été désignés par le ministre comme programme pouvant réduire les désavantages d'embauche éprouvés par les femmes, les jeunes, les autochtones et les personnes souffrant d'une incapacité physique."²

1.3.3 P.A.C.L.E.

Le Programme d'aide à la création locale d'emplois (P.A.C.L.E.) vise à accroître l'autosuffisance économique de travailleurs qui connaissent normalement des difficultés lorsqu'il s'agit de trouver ou de conserver un emploi. Les personnes peuvent être victimes d'un handicap physique ou mental ou être incapables de trouver du travail parce qu'elles vivent dans une région aux prises avec un chômage élevé.

1 Chapitre 7, Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, l, g, p. 91, 23 juin 1978, Québec.

2 Emploi et Immigration Canada, Guide à l'intention des auteurs de demande de projets de développement communautaire du Canada, 1980-81, Ottawa, 1980, p. 1-2.

1.3.4 Centrart

Centre d'accueil de travail pour personnes handicapées intellectuelles adultes relevant du Ministère des Affaires Sociales du Québec.

Centrart a comme principal objectif de favoriser le développement de l'autonomie physique intellectuelle, psychologique et socio-économique de ses travailleurs et leur intégration la plus complète possible à la société; pour certains travailleurs, il est visé l'accessibilité au marché du travail ou en centre de travail adapté.

1.3.5 Centre de travail adapté (C.T.A.)

Le centre de travail adapté tel que défini par la loi neuf (9), est une entreprise à but non-lucratif dont le but premier est de fournir aux personnes handicapées un milieu de travail à leur mesure, de "leur permettre d'utiliser et de développer leurs possibilités professionnelles dans des conditions de travail appropriées".³

1.4 LE MANDAT

1.4.1 Le cadre du mandat

Le 9 novembre 1981 P.A.C.L.E. (Programme d'aide à la création locale d'emploi) accordait à A.P.R.I.H. la somme de \$33,000 pour effectuer une étude de marché et subséquemment, établir une phase de mise au point concernant la production et le contrôle interne.

A cet effet, mes services furent retenus à titre d'intervenant

³ Office des personnes handicapées du Québec, Les Centres de Travail adapté, Québec, mars 1979, p. 5.

pour réaliser cette étude dont le but principal était de démontrer la viabilité et la rentabilité de l'entreprise.

Après acceptation de l'entente, un contrat fut signé pour une période de six (6) mois entre la S.P.E.P.H.S. (parrain de A.P.R.I.H.) et P.A.C.L.E. (gouvernement fédéral).

1.4.2 Objectifs généraux du mandat

- Démontrer la rentabilité de A.P.R.I.H.
- Elaborer une planification stratégique marketing
- Développer une structure organisationnelle appropriée.

1.4.3 Objectifs spécifiques du mandat

- Rentabilité:
- réaliser une étude de marché
 - faire une étude de coûts
 - établir une étude de temps et mouvement
 - déterminer et cerner toutes les sources de financement possibles et les préparer, s'il y a lieu.

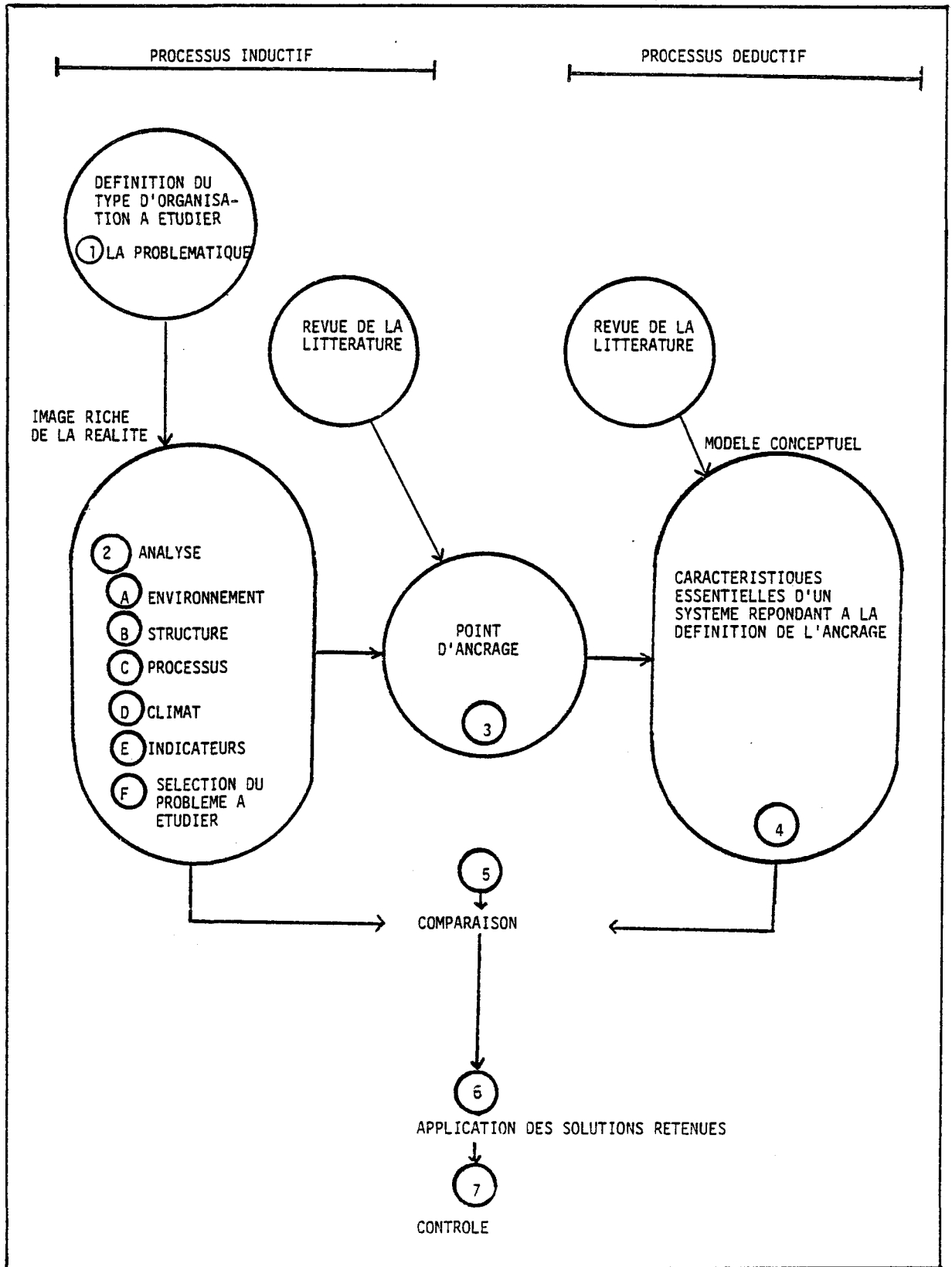
Planification
stratégique
marketing

- :- faire un diagnostic complet de A.P.R.I.H.
- redéfinir la mission et les objectifs de A.P.R.I.H.
 - établir les plans, actions et moyens pour la mise en place de la nouvelle mission de A.P.R.I.H.

Structure
organisationnelle

- :- déterminer la taille de l'entreprise
- définir les principales fonctions et leurs responsabilités

SCHEMA 2: METHODE SYSTEMIQUE DE P.B. CHECKLAND



- élaborer un organigramme
- décrire les tâches
- implanter un système de contrôle interne.

1.5 METHODE D'APPROCHE

La méthode d'approche utilisée pour la rédaction de ce mémoire de recherche-action, est celle préconisée par P.B. Checkland.⁴

Cette méthode, dite systémique et qui a été "élaborée dans le but avoué de faciliter l'attaque des problèmes",⁵ établit dans un premier temps, "l'image riche" de la réalité en termes d'analyse de l'environnement, de la structure, des processus, du climat et des indicateurs. (voir schéma 2)

A partir de cet état descriptif, on précise l'essence pour étudier le problème selon un point d'ancrage qui est ensuite modelisé conceptuellement en termes systémiques.

Une comparaison avec la réalité et le modèle conceptuel permettra par la suite, de dégager le "vrai problème", d'identifier les changements et de proposer des solutions.

L'opérationnalisation, l'implantation, l'évaluation et le contrôle sont les étapes subséquentes de cette méthode d'approche.

4 Checkland, P.B., Toward a system-based methodology for real-work problem solving, Journal of System Engineering, vol. 2, no. 3, 1972.

5 Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, LSRA, Laval, document de travail, décembre 1979, p. 28.

Cependant, lorsque P.B. Checkland nous propose sa méthode systémique, celle-ci est orientée vers la grande ou moyenne entreprise.

Dans le cas d'un organisme sans but lucratif, d'une coopérative ou d'un projet gouvernemental, les objectifs diffèrent de ceux d'une entreprise privée.

Ainsi, cette étude sur A.P.R.I.H. s'établit à partir d'un projet gouvernemental fédéral (Projet de développement communautaire du Canada) dont les objectifs deviennent des contraintes dans la réalisation de la mission de l'entreprise.

En effet, selon ce que stipule le contrat, le promoteur s'engage à respecter différentes responsabilités dont voici les plus importantes, lesquelles ont une incidence directe sur la définition et la mission de l'organisation à étudier. Ces responsabilités sont:

- "emploi crée de durée déterminée"
- "toute somme due à des sous-traitants ne peut faire l'objet d'une demande de contribution au titre des salaires"
- "rien dans le présent accord ne doit autoriser le promoteur à passer des contrats"
- "le promoteur aura recours aux services d'un Centre d'Emploi Canada pour engager ses employés"
- "le promoteur s'engage à embaucher comme employés, des femmes, des jeunes, des autochtones et des personnes souffrant d'un handicap physique qui cherchent activement du travail et qui sont inscrits au Centre d'Emploi Canada"

- "aucune contribution ne sera faite à l'égard d'une partie quelconque des salaires"
- "si le montant versé au promoteur est supérieur au montant auquel il a droit, le trop payé sera remboursable au Canada immédiatement après réception, d'un avis à cette fin et sera considéré comme une dette envers le Canada."⁶

En outre, le schéma explicatif de l'approche systémique de P.B. Checkland a subi une petite variante, soit l'ajout de deux (2) étapes qui consistent premièrement, en la définition du type d'organisation à étudier et d'une seconde "Revue de la littérature" incorporée entre la définition du problème et le point d'ancrage. (voir schéma 2)

Ainsi, en définitive l'approche utilisée comportera sept (7) étapes principales:

- 1o la problématique
- 2o l'image riche de la réalité
- 3o le point d'ancrage
- 4o le modèle conceptuel
- 5o la comparaison avec la réalité
- 6o application des solutions retenues
- 7o le contrôle.

⁶ Emploi et Immigration Canada, Contrat entre la SBA et PDCC, Chicoutimi, décembre 1980, p. 5-6.

CHAPITRE 2

L'IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Le chapitre précédent a contribué à établir la problématique de l'étude en dégagant la situation existante, à fixer le mandat et ses objectifs et à expliquer la méthode d'approche utilisée.

En nous appuyant sur cette démarche systémique comme cadre de référence (revoir schéma 2), nous allons traiter dans ce second chapitre de la 2e étape de cette approche soit, l'analyse de l'image riche; cette étude consistera d'une part, à étudier l'environnement, à décrire la structure, à analyser les processus et le climat et d'autre part, permettra d'identifier les principaux indicateurs de symptômes chez A.P.R.I.H.

2.1 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 Environnement économique

2.1.1.1 Situation économique actuelle

"L'économie des pays occidentaux souffre d'un mal aigu. L'inflation (11,2% au cours des 12 derniers mois) est très élevée. Le chômage (8,6% en décembre 1981) se maintient au Canada. Les taux d'intérêt ont atteint des sommets (21,5%). Les investisseurs ont freiné

bon nombre de leurs projets et l'incertitude a envahi le monde."⁷

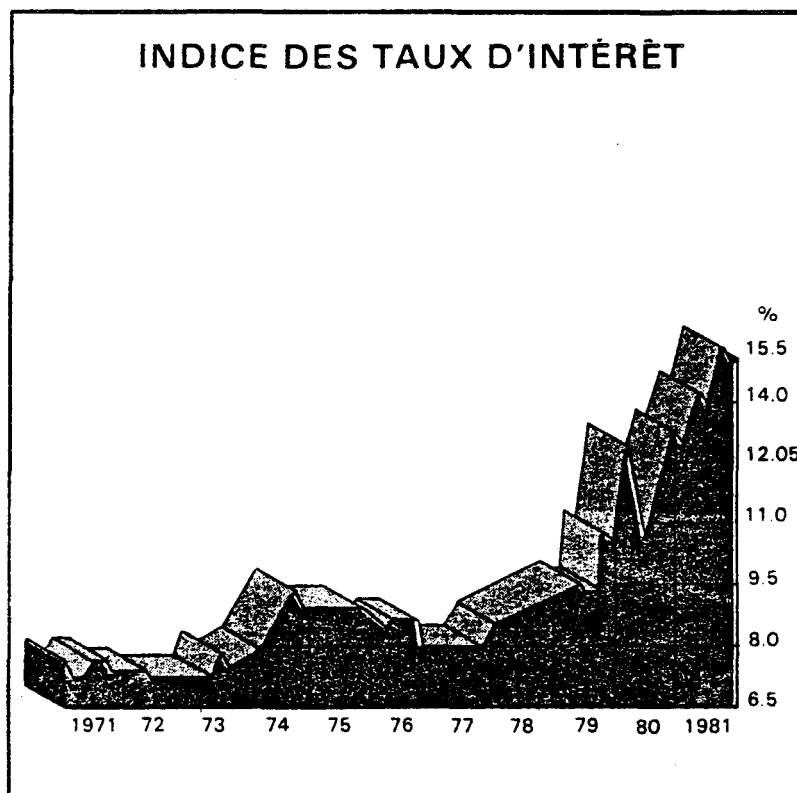


FIGURE 1: Indice des taux d'intérêt

C'est ce que nous révélait l'économiste Monsieur Jacques Desbiens, professeur au département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi dans "L'édition du Lingot" du 12 janvier 1982.

"En 1981, explique Jacques Desbiens, les taux d'intérêt se sont maintenus à des niveaux élevés. Les entreprises, les gouvernements et les consommateurs n'ont pas d'autres choix que de réduire leurs projets,

⁷ Arcand, Raymond, Le Lingot, Arvida, édition du mardi le 12 janvier 1982, p. 4.

leurs emprunts, leurs achats et, comme plusieurs entreprises de notre région, leur production.

Les effets de la récession économique sont multiples. L'argent coûtant très cher, de préciser Monsieur Desbiens, les consommateurs ont décidé, par exemple, de retarder leur projet d'acheter une nouvelle automobile. Regardez maintenant la situation dans laquelle se trouvent les concessionnaires, les producteurs d'automobiles, les aciéries, les fabricants d'aluminium canadiens et américains.

Et l'économiste rappelle aussi la situation du monde de la construction domiciliaire, ralentie par la flambée des taux hypothécaires et donc, la baisse des mises en chantier.

Le Saguenay-Lac-St-Jean, depuis six (6) mois, n'échappe pas au malaise: fermeture retentissantes dans l'industrie du bois, ralentissement chez les producteurs de papier, faillites chez les concessionnaires d'automobiles et, dans de nombreux commerces, accumulation des inventaires chez Alcan, mises à pied un peu partout.

Les taux d'intérêt, ce grain de sable dans l'engrenage, ralentissent le moteur économique. Le mal, de poursuivre l'économiste, touche tout le monde. C'est l'incertitude économique: et quand on est incertain, on ne bouge pas!"

Toutefois, une lueur d'espoir pointe à l'horizon pour la deuxième moitié de 1982.

La reprise devrait s'effectuer à l'échelle nord-américaine, en cours d'année, se manifestant par une diminution des taux d'intérêt, une hausse de la production industrielle, des ventes et des exportations.

2.1.1.2 Les marchés

2.1.1.2.1 Les communautés chrétiennes

Selon l'Office des Communications sociales, l'activité pastorale de l'Eglise dans les différentes circonscriptions ecclésiastiques du Canada, offrait en 1979, un tableau statistique sensiblement amélioré comparé à la situation de l'année précédente; cette analyse tirée de la lecture du dernier annuaire Pontifical révèle entre autres, que depuis 1973, les ordinations sacerdotales ont augmenté. L'accroissement a été de 1.33% par rapport à 1978 et en l'espace d'un an, le nombre total des prêtres qui ont abandonné effectivement le ministère, s'est réduit d'un quart.⁸

Au 31 décembre 1979, il y avait 269,006 catholiques baptisés, dans la région du Saguenay Lac St-Jean, soit environ 80% de la population régionale. Il y a lieu de noter que le pourcentage des catholiques est demeuré à peu près invariable ces cinq (5) dernières années.

La région 02 compte pas moins de 92 fabriques qui se répartissent de la façon suivante:⁹

- 1- Zone de Chicoutimi (18 paroisses, 68,144 catholiques)
- 2- Zone du Bas-Saguenay (10 paroisses, 22,395 catholiques)

8 Office des Communications sociales, Annuaire Pontifical, Ottawa, 1980, p. 57.

9 Eglise de Chicoutimi, Annuaire diocésain 1981, Bibliothèque Nationale, Québec, 1981, p. 46-47.

- 3- Zone de Jonquière (19 paroisses, 69,076 catholiques)
- 4- Zone de l'Est du Lac (19 paroisses, 49,552 catholiques)
- 5- Zone de l'Ouest du Lac (17 paroisses, 39,519 catholiques)
- 6- Zone du Nord du Lac (12 paroisses, 20,320 catholiques)

Quant aux autres institutions religieuses, on en dénombre
21 chez les hommes et 14 chez les femmes, totalisant 1,221 personnes.

Instituts religieux d'hommes:

- Les Assomptionnistes (2)*
- Les Capucins (13)
- Les Clercs de St-Viateur (8)
- Les Eudistes (5)
- Les Jésuites (5)
- Les Maristes (5)
- Les Missions étrangères (2)
- Les Montfortains (3)
- Les Oblats de Marie-Immaculée (12)
- Les Pères Blancs (4)
- Les Rédemptoristes (7)
- Les Missionnaires du Sacré-Coeur (6)
- Les Pères du Sacré-Coeur (3)
- La Congrégation de Ste-Croix (2)
- La Congrégation du St-Sacrement (7)
- Les religieux de St-Vincent de Paul (6)

* Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de religieux par instituts.

- Les Trappistes (33)
- Les Frères des Ecoles Chrétiennes (10)
- Les Frères de l'Instruction chrétienne (33)
- Les Frères des Ecoles Maristes (51)
- Les Frères du Sacré-Coeur (4)

Instituts religieux et séculiers pour femmes:

- Les Antoniennes de Marie (160)
- Les Augustines de la Miséricorde de Jésus (206)
- Bon Pasteur de Québec (154)
- Les Carmélites Déchaussées (16)
- Congrégation Notre-Dame (7)
- Missionnaires de Marie-Immaculée Conception (5)
- Notre-Dame du Bon Conseil (291)
- Les Oblates Franciscaines de St-Joseph (7)
- Les Petites Franciscaines de Marie (29)
- St-Joseph de St-Vallier (2)
- Ste-Marie de la Présentation (29)
- Les Servantes du St-Sacrement (21)
- Les Ursulines de l'Union Canadienne (50)
- Institut séculier Notre-Dame (23)

Les deux (2) principaux secteurs environnant le Saguenay Lac St-Jean, sont le diocèse de Hauterive qui compte 45 paroisses réparties en cinq (5) zones¹⁰ alors que le diocèse de Québec totalise 274 paroisses et

¹⁰ Diocèse de Hauterive, Annuaire diocésain 1981, Bibliothèque Nationale, Québec, 1981, p. 32.

dessertes regroupées en 13 régions pastorales dotées d'un Conseil régional de pastorale.¹¹

2.1.1.2.2 Hôtels, bars, restaurants et fleuristes

La région 02 compte environ 400 restaurants et hôtels pour un potentiel de chandelles décoratives que A.P.R.I.H. est en train d'évaluer.

Une démarche des vendeurs auprès des 44 fleuristes du Saguenay Lac St-Jean s'est avérée un bon succès dans l'ensemble quoique la consommation est très minime.

2.1.1.2.3 Marchands de gros et détail

Quelques distributeurs de la région tels, J.W. Picard, Presto et Provigo se sont intéressés aux produits d'A.P.R.I.H. et une entente a été conclue à cet effet.

D'autre part, des démarches ultérieures sont envisagées à court terme avec Métro, Rona et Canadian Tire.

2.1.1.3 La concurrence

Au niveau des fabriques religieuses du Saguenay Lac St-Jean, le principal fournisseur de cierges liturgiques est J.E. Mailloux Ltée de Longueuil.

Il y a deux (2) ans, le marché était détenu par F. Baillargeon Ltée de Québec qui, suite à deux (2) incendies consécutifs, délaissa la région au profit de Mailloux qui engagea Monsieur Couture, principal vendeur de Baillargeon à l'époque.

¹¹ Diocèse de Québec, Annuaire général 1981, Bibliothèque Nationale, Québec, 1981, p. 82.

Monsieur Couture, vendeur de cierges depuis 15 ans, s'est acquis une solide réputation auprès des curés qui en profite pour leur offrir de multiples services telles la fourniture d'hosties, la fourniture de vin de messe, la réparation d'autels ou d'habits liturgiques.

En ce qui concerne le marché des hôtels, bars et restaurants, il existe au Saguenay Lac St-Jean trois (3) fournisseurs principaux à savoir, Mailloux, Tradition et Baillargeon, tous de la région de Montréal ou de Québec et, qui ont comme principaux distributeurs, des "jobbers"* car la région ne possède pas d'industrie de cire et de chandelles, sauf A.P.R.I.H.

2.1.2 ENVIRONNEMENT LEGAL

Dans cette section, nous traiterons de l'environnement légal sous trois (3) aspects, soient la loi des fabriques qui nous spécifiera ce que sont légalement le rôle et le pouvoir des fabriques (principal client de A.P.R.I.H.), la loi des personnes handicapées (étant donné la mission de A.P.R.I.H., soit l'embauche prioritairement des personnes handicapées) ainsi que la loi sur la vente au détail (rôle économique de la manufacture).

2.1.2.1 Loi sur les fabriques

L'administration des églises au niveau du Québec est régie selon la loi sur les fabriques qui définit celle-ci comme étant une "corporation constituée en vertu de la présente loi et formée du curé d'une paroisse ou du desservant d'une desserte et de marguilliers de cette paroisse ou desserte".¹²

* Personne qui achète et stocke des produits de l'extérieur dans le but de les revendre dans sa région.

¹² Chapitre F-1, Loi sur les fabriques, Editeur officiel du Québec, Section 1, Nov. 1978, 1, h, p-F-1.

Constituée pour chaque paroisse avant le 1er janvier 1966, la fabrique possède certains pouvoirs tels que:

- acquérir, établir, ériger, posséder, maintenir, administrer et gérer des églises, chapelles, presbytères, cimetières, caveaux funéraires et autres constructions;

Quant aux pouvoirs de décisions, l'article 45 dit:

L'assemblée de fabrique est présidée par le curé ou desservant; celui-ci a droit de vote mais ne jouit pas, au cas d'égalité des voix, d'un vote prépondérant. La majorité des membres de la fabrique constitue le quorum à une assemblée de la fabrique. Les décisions de la fabrique sont prises à la majorité des membres présents. Si le curé ou desservant est absent ou incapable d'agir ou s'il refuse d'agir, l'évêque ou son délégué peut présider l'assemblée de fabrique; il est alors considéré comme un membre de la fabrique et jouit du même droit de vote que le curé ou desservant.

2.1.2.2 Loi des personnes handicapées

Le 23 juin 1979, le gouvernement québécois adoptait une nouvelle loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées. Ainsi, les droits des personnes handicapées sont maintenant inclus dans la Charte des droits et libertés de la personne. Ce projet de loi a institué un Office des personnes handicapées du Québec qui a pour principales fonctions de veiller à la coordination des services dispensés aux personnes handicapées, d'informer et de conseiller les personnes handicapées, de promouvoir leurs intérêts et de favoriser leur intégration scolaire et professionnelle.

Ainsi, selon l'article 63 du chapitre 7 de la loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées: "Tout employeur ayant un personnel de 50 salariés ou plus, doit, dans l'année qui suit la

date de l'entrée en vigueur du présent article, en collaboration avec le représentant de l'association de salariés, le cas échéant soumettre à l'Office un plan visant à assurer dans un délai raisonnable, l'embauche de personnes handicapées."

2.1.2.3 Loi sur la vente au détail

En vertu de cette loi, un bien mobilier acquis pour fins d'usage ou de consommation et non pour fins exclusives de revente ou de location, est assujéti à la taxe de vente à moins qu'il n'en soit exempté expressément par les articles 17 ou 18.

A cet effet, tout bien qu'A.P.R.I.H. vend à des communautés religieuses est exempté de la taxe provinciale et fédérale pour l'acheteur.

2.1.3 Les intervenants

2.1.3.1 Gouvernement fédéral

C'est dans le cadre d'un projet de développement communautaire du Canada appelé autrefois Canada au travail, qu'A.P.R.I.H. reçut en janvier, une subvention de \$89,397 dont voici les principales composantes:

- salaire du directeur: \$ 9,417.
- autres employés: \$ 63,700.
- frais généraux: \$ 16,280.

2.1.3.2 Office des personnes handicapées du Québec

Au cours de l'été 1981, des démarches furent entreprises auprès de l'Office des personnes handicapées en vue de transformer A.P.R.I.H.

en centre de travail adapté et ainsi, assurer sa survie pour une longue période.

Dans un sens, les démarches furent couronnées de succès car le projet a immédiatement plu au directeur de l'Office, Monsieur Robert Capistran; cependant, la demande a été refusée due aux coupures budgétaires.

Par ailleurs, l'Office accorda une aide substantielle de \$7,000 pour combler les besoins en équipement au cours de l'été 1981.

2.1.3.3 Association de paralysie cérébrale

Suite à une rencontre avec le Conseil d'Administration de la Paralysie Cérébrale du Québec, secteur Saguenay-Lac-St-Jean, celui-ci accorda à l'entreprise une camionnette pour la livraison des marchandises et ce, une fois par semaine, du 5 janvier au 30 juin 1981. Pour l'achat de matières premières et afin de permettre à A.P.R.I.H. d'opérationnaliser, l'Association de Paralysie Cérébrale fit un prêt d'honneur de \$10,000 remboursable seulement si A.P.R.I.H. termine son mandat avec des profits.

2.1.3.4 Association de Bienfaisance des Aveugles d'Alma

Lorsqu'un projet gouvernemental est proposé, il faut obligatoirement qu'il soit parrainé par un organisme à but non-lucratif. Dans le cadre de ce P.D.C.C., c'est la Société de Bienfaisance des Aveugles d'Alma qui assura le parrainage. Ses principales obligations étaient de veiller à la bonne marche du projet, d'assurer le contrôle des dépenses et de combler les déficits à la fin du projet.

2.1.3.5 P.A.C.L.E.

Le 9 novembre 1981 le gouvernement fédéral, par l'entremise du P.A.C.L.E., octroyait à A.P.R.I.H. la somme de \$33,402 pour une étude de marché et une phase de mise au point. La subvention s'est répartie de la manière suivante:

- salaires \$ 23,560
- frais généraux \$ 9,842

Comme mentionné dans le chapitre 1, l'étude de marché devait couvrir les points suivants:

- la concurrence
- les produits
- les territoires desservis
- organisation de la distribution
- ampleur du marché
- cycle économique du marché
- tendances du marché
- organisation des ventes

2.1.3.6 Centrart

En mai 1980, le directeur de Centrart (Centre de rééducation pour adultes), donna son entière collaboration au projet A.P.R.I.H., car son établissement était dans l'impossibilité de répondre à tous les contrats qui lui étaient offerts par différentes compagnies dans le domaine de la cire.

En outre, Monsieur Gagnon accorda l'aide technique nécessaire au démarrage de l'atelier et proposa l'embauche de quelques 15 personnes

handicapées aptes au travail.

2.1.3.7 Centres des Services sociaux Saguenay-Lac-St-Jean

Le Centre des Services sociaux du Saguenay-Lac-St-Jean, par l'entremise de son travailleur social, en l'occurrence Monsieur Jacques Pagé, accorda au personnel d'A.P.R.I.H. une aide morale, des interventions-conseils et un appui humanitaire dans ses démarches.

2.1.3.8 S.P.E.P.H.S.

Incorporée selon la loi sur les compagnies, troisième partie, le 23 mars 1981, la Société de Promotion de l'emploi pour personnes handicapées Saguenay Inc. a comme principaux objets, l'embauche des personnes handicapées, la fabrication, transformation, l'achat ou le commerce de biens, le tout sans intention pécuniaire de ses membres.

Depuis le 9 novembre 1981, la S.P.E.P.H. est parrain du programme P.A.C.L.E. et a comme principale responsabilité, la supervision du projet.

2.2 LA STRUCTURE

2.2.1 La structure physique

Située le long des rives du Saguenay, A.P.R.I.H. occupe actuellement une surface de 234.9 mètres carrés dont 93.9 mètres carrés pour l'administration et 140.9 mètres carrés pour la production (voir schéma 3).

Considérant, la vocation sociale d'A.P.R.I.H., une entente avec les Immeubles G.R.C. a permis d'avoir un coût très abordable en location, soit \$300/mois pour le loyer et \$75/mois pour le chauffage et l'électricité.

Ce bail d'une durée de 10 mois a été automatiquement renouvelé en octobre 1981, avec une hausse de \$225/mois.

Le département d'administration qui occupe 40% de la surface totale d'A.P.R.I.H. se divise en deux (2) sections, soit les bureaux d'affaires et la réception où sont exposés les différents produits offerts par l'entreprise.

Concernant le département de production, il possède les équipements suivants:

- trois (3) bassins de cire liquide dont deux (2) en fonctionnement
- un lave-verres
- une table pour la teinture des verres
- une table pour la chandelle décorative
- un bassin pour la chandelle décorative
- trois (3) tables de coulage
- deux (2) cuves pour déteindre le verre

Un endroit pour l'entreposage des produits en cours et des produits finis est également prévu dans le département de production.

Certains appareils de cuisine sont également disponibles pour les employés qui désirent prendre leurs repas à l'entreprise.

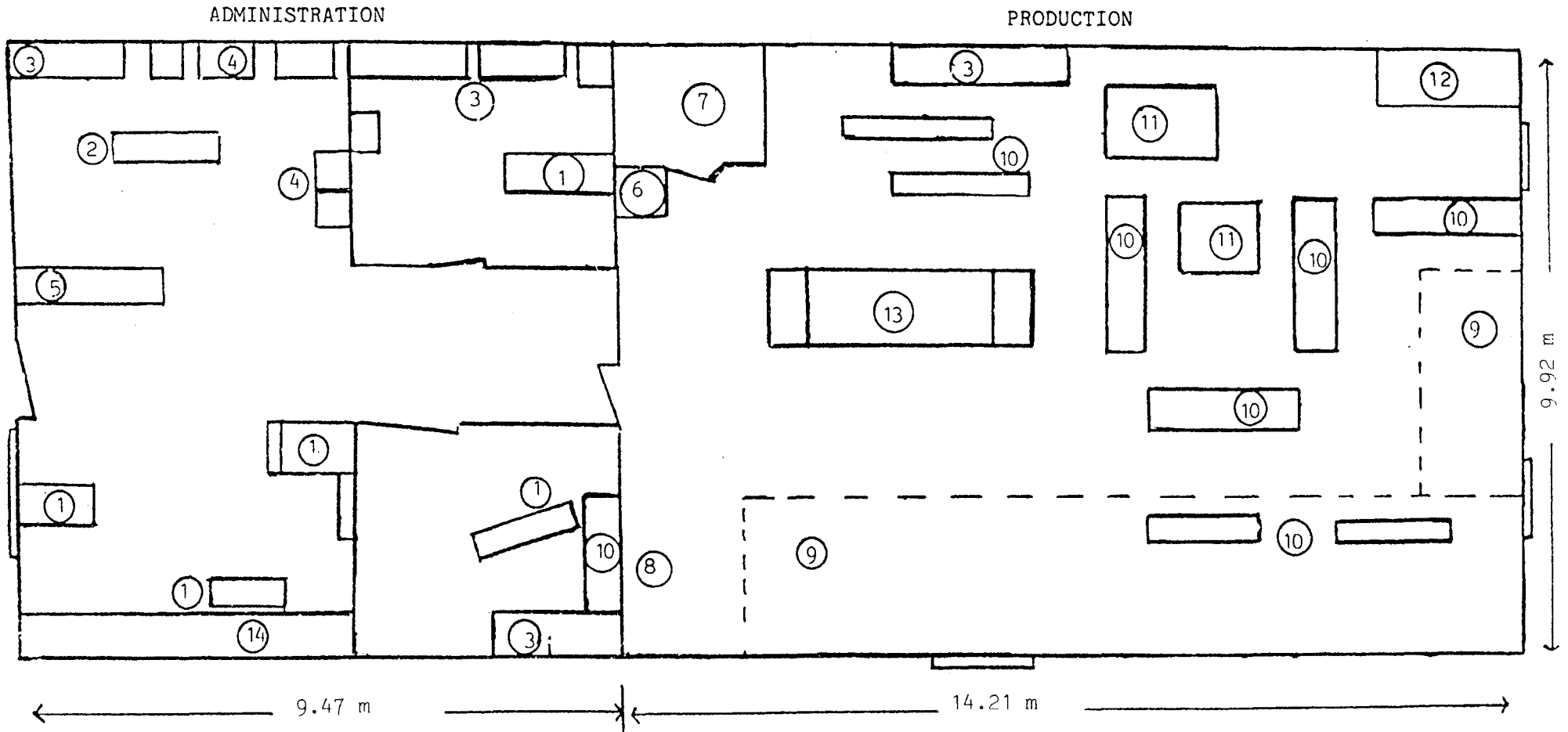
2.2.2 La structure organisationnelle

2.2.2.1 L'organigramme

Afin d'éliminer certaines frictions résultant de divergences d'opinions entre le directeur et le contremaître général concernant la

SCHEMA 3

DESCRIPTION DES LIEUX



- 1. Bureau
- 2. Table de cuisine
- 3. Armoire et classeur
- 4. Appareil de ménage
- 5. Vestiaire

- 6. Lave-verres
- 7. Toilettes
- 8. Barils de paraffine
- 9. Entrepôt
- 10. Table de travail

- 11. Bassin de cire liquide
- 12. Teinture
- 13. Cuve de lavage
- 14. Vitrine

façon de diriger l'entreprise, un organigramme et une description de tâches ont été élaborés en mars 1981 afin de spécifier le champ propre à chacun.

L'organigramme structuré selon le modèle de Henry Mintzberg reflète en particulier l'importance prédominante de la technostucture chez A.P.R.I.H. (voir schéma 4).

En outre, toute décision, règles ou normes de travail sont prises en consensus avec les responsables de chacun des départements de l'entreprise sous forme de rencontres informelles selon le besoin ressenti.

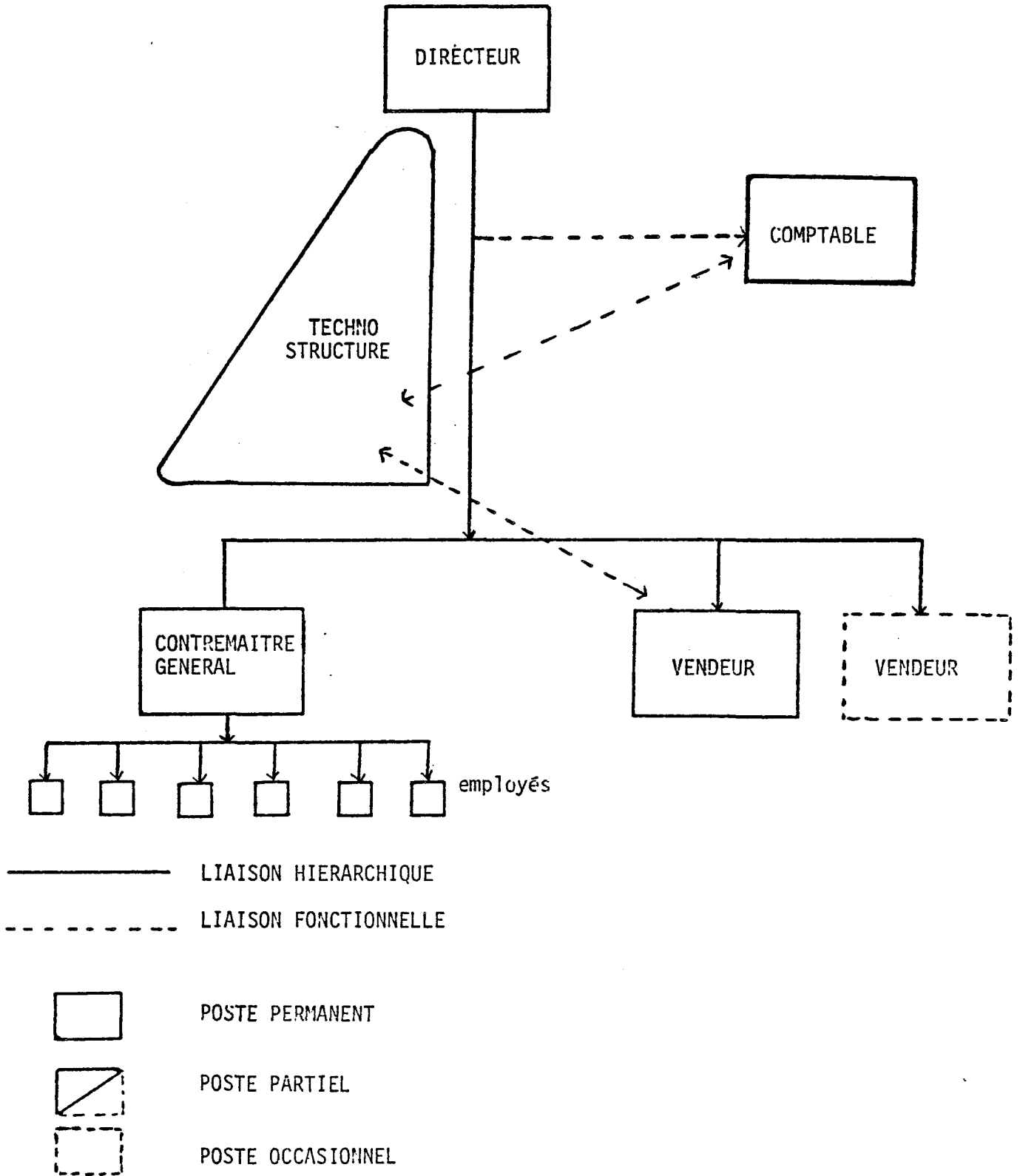
Par ailleurs, les liens hiérarchiques sont gardés pour la fonction exécution et la liaison fonctionnelle représente la responsabilité de chacun des départements selon leurs tâches spécifiques.

On dénote cependant l'absence du conseil d'administration qui ne figure pas sur l'organigramme.

La raison est que, A.P.R.I.H. étant régie sous un projet fédéral (P.D.C.C.), c'est le conseil d'administration du parrain, en l'occurrence la Société de Bienfaisance des Aveugles qui est responsable d'A.P.R.I.H.

Malgré une certaine distance, (Alma étant située à 35 milles de Chicoutimi) le conseil d'administration a pris son rôle très au sérieux car il était responsable de tous les déficits et dettes encourus à la fin du projet selon les termes du contrat.

SCHEMA 4: PROJET A.P.R.I.H.
STRUCTURE



De fréquentes visites à l'entreprise au cours de l'été ont démontré le peu de confiance existant entre le conseil d'administration et la direction d'A.P.R.I.H.

Avec l'engagement du P.A.C.L.E. le 9 novembre 1981, le conseil d'administration de la Société de Bienfaisance des Aveugles transféra son pouvoir (résolution, annexe 3) au conseil d'administration de la Société de Promotion de l'Emploi pour personnes handicapées du Saguenay Inc. (S.P.E.P.H.S.). Celui-ci est composé de:

- un président
- un vice-président
- un secrétaire-trésorier
- quatre (4) directeurs

Le rôle principal du conseil d'administration de la S.P.E.P.H.S. est de veiller au bon fonctionnement d'A.P.R.I.H. tout en assurant le parrainage.

L'entière responsabilité de l'entreprise est cependant dévolue aux dirigeants d'A.P.R.I.H., soit le directeur et le contrôleur dont voici les tâches les plus importantes:

Directeur

- . dirige, coordonne et contrôle les activités d'A.P.R.I.H.
- . effectue la recherche en financement
- . engage les vendeurs
- . structure la publicité

Contrôleur

- . prépare les demandes de subventions
- . établit les états financiers mensuels
- . coordonne l'ensemble des activités au niveau de la comptabilité
- . gère en l'absence du directeur, les activités de l'entreprise.

Toutefois, regardons en détail la description de tâches des personnes-clés chez A.P.R.I.H.

2.2.2.2 La description de tâchesDirecteurFonctions de base:

Dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités du projet.

Liens hiérarchiques:

Le personnel suivant relève de lui:

- le contremaître général
- les vendeurs
- le comptable (lien staff).

ComptableFonctions de base:

Dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités au niveau de la comptabilité du projet.

Liens hiérarchiques:

- relève du directeur
- liens staff avec le contremaître général et le vendeur

Contremaître généralFonctions de base:

Dirige, contrôle et coordonne l'ensemble des activités de production et la recherche de nouveaux produits.

Liens hiérarchiques:

- relève du directeur
- les employés de production relèvent de lui
- liens staff avec le comptable

VendeurFonctions de base:

Dirige, contrôle et coordonne l'ensemble des activités se rapportant à la vente.

Liens hiérarchiques:

- relève du directeur
- liens staff avec le contremaître général et le comptable.

2.2.3 Commentaires

Une récente évolution de l'entreprise a fait en sorte que l'organigramme et la description de tâches ne sont plus valables, ni représentatifs pour A.P.R.I.H.

En outre, la mise à pied du directeur et son remplacement par le contremaître général a laissé un poste vacant qui n'a pas été comblé depuis.

Par ailleurs, l'embauche d'une secrétaire à temps plein a dégagé le directeur et le contrôleur de certaines activités secondaires, ce qui diffèrent leurs attributions respectives.

2.3 LE PROCESSUS

2.3.1 Le système global d'A.P.R.I.H. (voir schéma 5)

"Un système est un ensemble d'éléments interreliés; c'est un tout indivisible, plus grand que la somme de ses parties. En effet, la connaissance précise de chacune des parties ne nous mène pas à la connaissance précise du tout; celle-ci étant liée à la connaissance des interrelations entre les parties. De là, la nécessité d'une vue d'ensemble."¹³

Ainsi, c'est dans cette perspective, que nous allons décrire le système global d'A.P.R.I.H. qui est composé des sous-système suivants:

1. Sous-système de gérance
2. Sous-système d'acquisition des ressources
3. Sous-système de production
4. Sous-système de vente

¹³ Boulding, K.E., General systems theory, The Skeleton of Sciences, Management Science, vol.2, no.3, 1956. (Traduit par Paul Prévost dans L'organisation, un système d'activités humaines, DSEA, 1980).

5. Sous-système de "comptabilité"

6. Sous-système de contrôle

Comme type d'organisation, A.P.R.I.H. se définit comme étant une entreprise qui "acquiert, produit et vend de la chandelle".

Ses principaux objectifs tels que décrits sur le contrat, sont les suivants:

- fabriquer par coulage de cire la chandelle et les lampions liturgiques;
- évaluer les possibilités permanentes de produits nouveaux;
- rechercher et obtenir différentes sources de financement;
- favoriser l'embauche des handicapés physiques, intellectuels et sensoriels.

Son environnement est constitué de partenaires financiers: Office des Personnes Handicapées du Québec (O.P.H.Q.), Association de Paralyisie Cérébrale, Gouvernement fédéral et Société de Bienfaisance des Aveugles d'Alma (S.B.A.). Les autres éléments de l'environnement sont: la concurrence, les fournisseurs et Centrart. Le tout est interrelié par des flux d'information physique, de monnaie et de personnel.

Le contrôle représente un sous-système mais ne sera pas traitée indépendamment. Il fera partie intégrante de chacun des sous-systèmes.

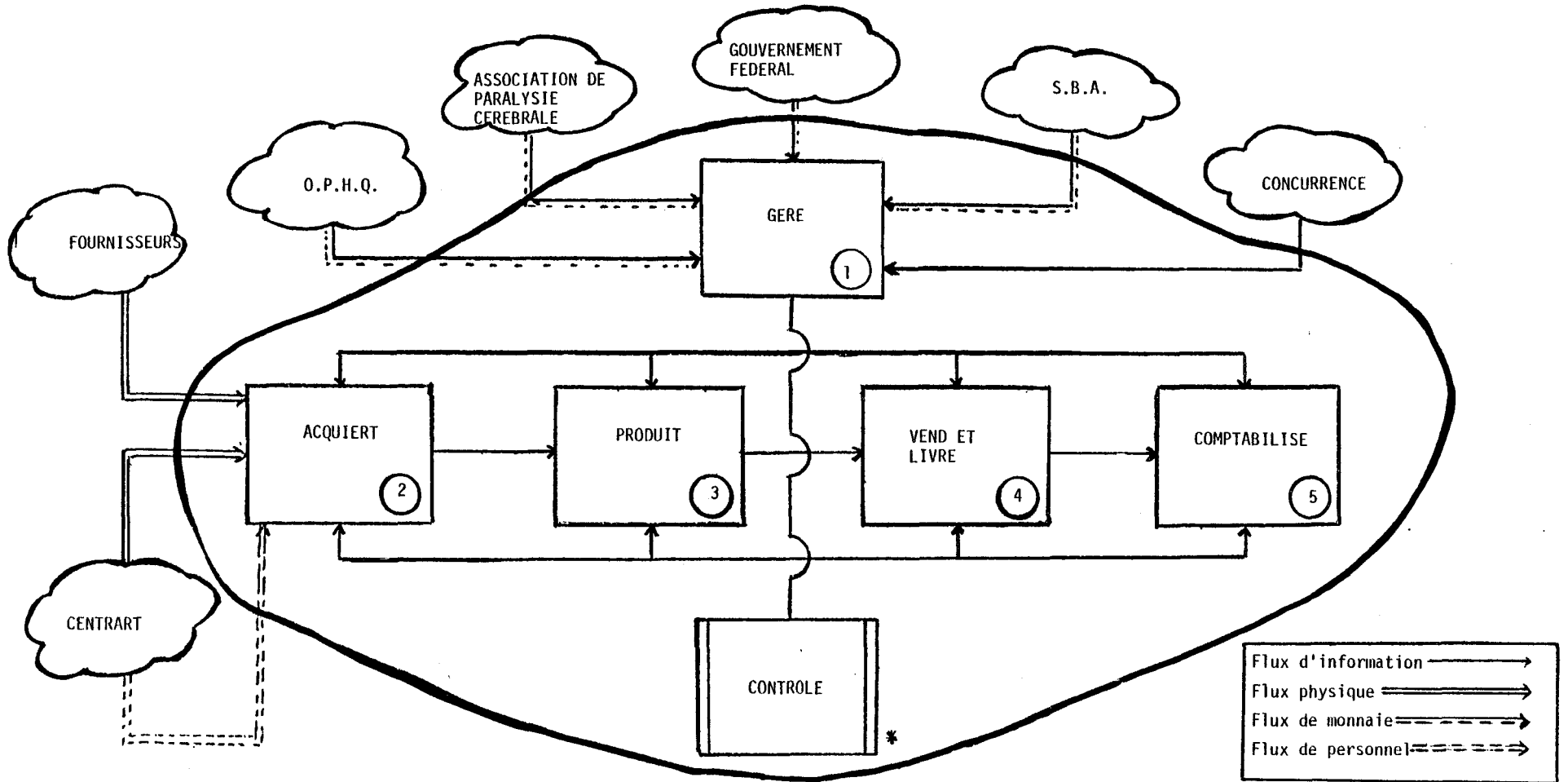
2.3.2 Les sous-systèmes

2.3.2.1 Sous-système de gérance (voir schéma 6)

Le sous-système de gérance comprend une série d'activités dont les cinq (5) principales sont les suivantes: planifie, structure, dirige, coordonne et contrôle. Les activités sont toutes interdépendantes les unes des autres

SCHEMA 5 :

SYSTEME GLOBAL DE A.P.R.I.H.



*Traité comme partie intégrante des sous-systèmes.

et on ne peut les aborder de façon indépendante surtout dans la PME où les activités ne sont pas isolées les unes des autres.

Toutefois, regardons en détail chacune des catégories d'activités:

2.3.2.1.1 Planifie

L'activité "planifie" permet à la direction, de formuler et de déterminer la mission de A.P.R.I.H., à cet égard, le sous-système de gérance établit les objectifs, les buts et les programmes en vue d'obtenir les résultats souhaités.

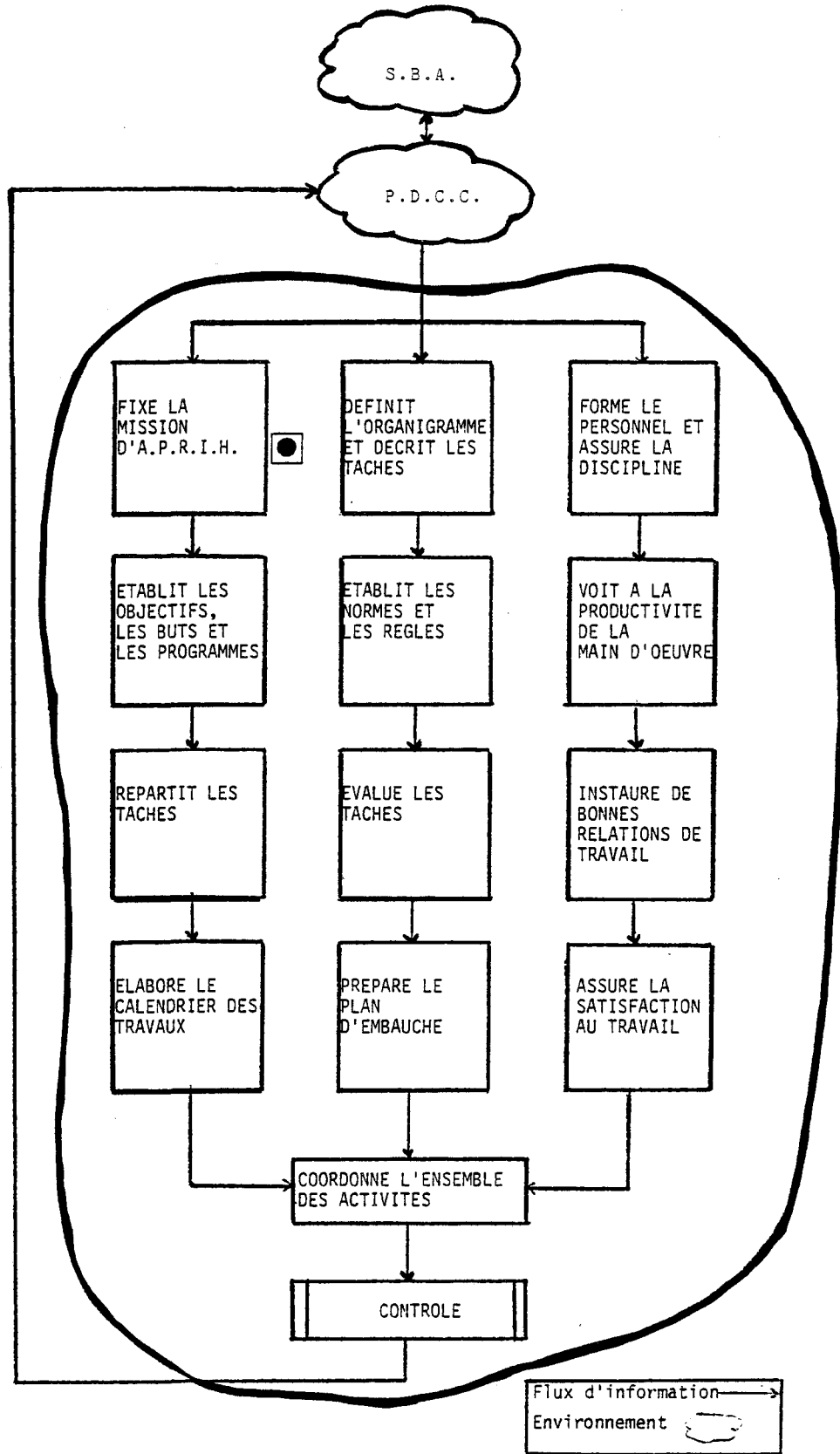
Cependant, A.P.R.I.H. ayant deux (2) missions importantes (mission économique et sociale) elles entérinent l'une sur l'autre et vice-versa.

Ainsi, à ses tout débuts, A.P.R.I.H. s'orientait vers sa mission sociale sans se préoccuper outre mesure de sa vocation économique. Or, au fil des mois de son existence, A.P.R.I.H. a changé son idéologie plus orientée vers le profit et la rentabilité sans toutefois avoir déterminé au préalable et de façon claire et précise les buts et objectifs de l'entreprise.

2.3.2.1.2 Structure

Alors que les objectifs ont été fixés, il faut dès lors, établir la structure qui est indispensable à l'efficacité de la gestion.

En outre, le sous-système de gérance élabore l'organigramme en tenant compte des spécialités et qualifications de chacun, en vue d'assurer une efficacité optimum et une économie d'opération pour l'ensemble de l'organisation.



2.3.2.1.3 Dirige

L'activité "dirige" consiste principalement à stimuler la productivité en implantant une bonne atmosphère de travail, une discipline et favoriser de bonnes relations de travail. De façon générale, A.P.R.I.H. se caractérise selon le type d'entreprise familiale; harmonie, bonheur et paix ou peine, difficultés et problèmes sont les sentiments auxquels se rattachent ce genre d'organisation.

2.3.2.1.4 Coordonne

Les activités de coordination consistent à synchroniser et à harmoniser les activités de toutes les unités de A.P.R.I.H. en vue d'obtenir un résultat final commun.

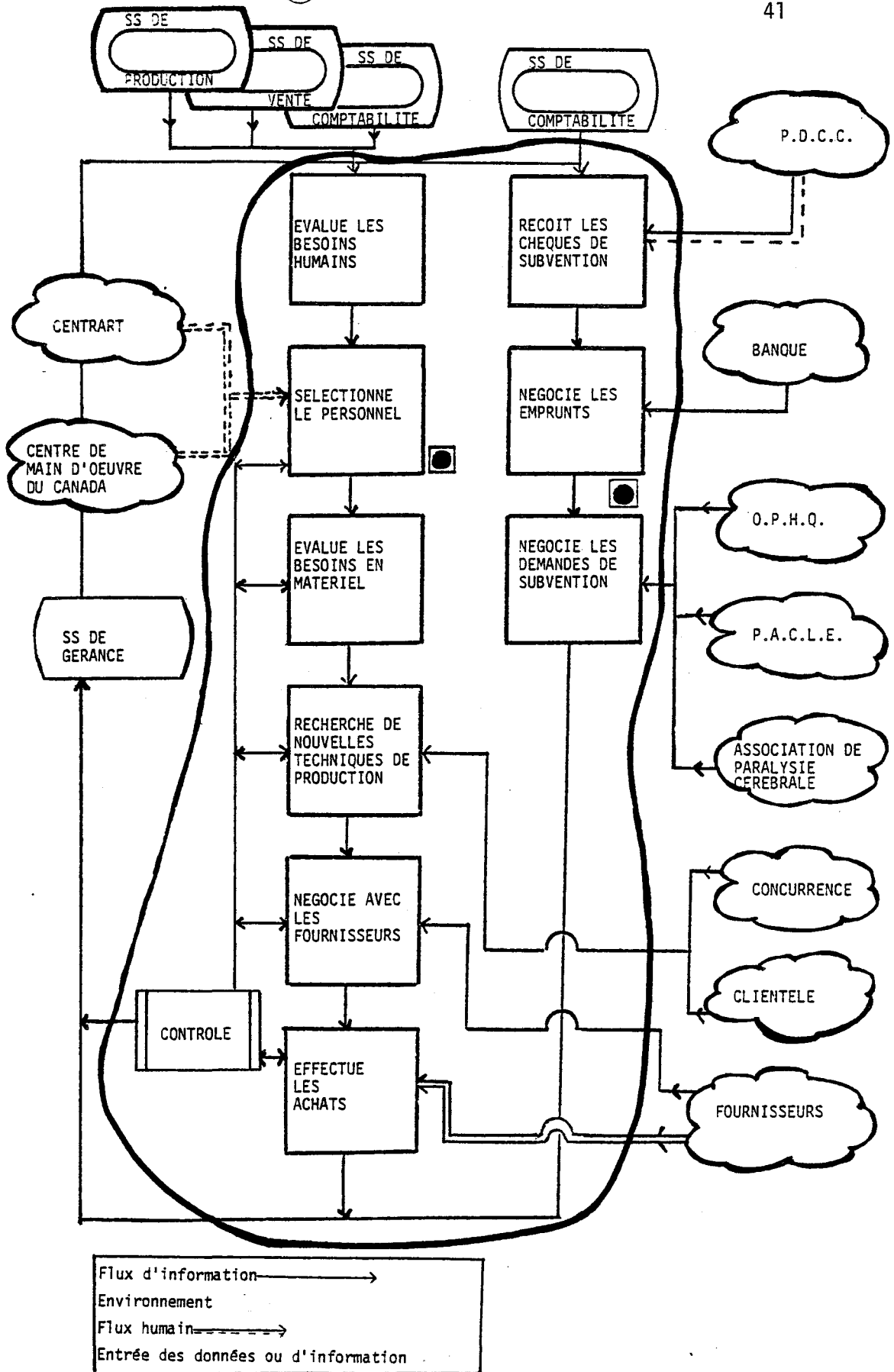
La coordination intéresse toutes les personnes et toutes les activités au sein de A.P.R.I.H. à laquelle ils coopèrent en vue de maximiser son rendement. A ce niveau, l'esprit d'équipe au sein de l'organisation est très fort et leur participation est très active.

2.3.2.1.5 Contrôle

Le contrôle chez A.P.R.I.H. s'effectue principalement par l'analyse de données financières, une des exigences du Conseil d'administration de la S.B.A.

2.3.2.2 Sous-système d'acquisition (voir schéma 7)

Le sous-système d'acquisition chez A.P.R.I.H. représente l'achat et la détermination des ressources nécessaires au processus de production et de transformation de ses biens.



Les trois (3) principales catégories de ressources sont:

- 1- Les ressources humaines
- 2- Les ressources physiques (matières premières, produits semi-finis et finis)
- 3- Les ressources monétaires.

2.3.2.2.1 Les ressources humaines

De par sa vocation sociale, A.P.R.I.H. s'est donné comme objectif principal, l'embauche de personnes handicapées et comme source première, c'est Centrart (Centre de rééducation des adultes handicapés) qui lui fournit un potentiel de main-d'oeuvre apte à travailler.

Cependant, A.P.R.I.H. étant régie sous un programme fédéral, toutes les personnes embauchées se doivent d'être inscrites au Centre d'emploi Canada au moins un mois avant de faire application; ceci amène une contrainte due au fait qu'A.P.R.I.H. doit se plier à cette exigence et peut par le fait même, être empêché d'engager de bons candidats dont leur seule faute est de ne pas être inscrits au Centre de Main-d'oeuvre du Canada.

Il existe deux (2) phases lors de la période d'embauche, soit la présélection et la sélection; ainsi, après une évaluation de ses besoins humains, le sous-système d'acquisition requiert les services du Centre de main-d'oeuvre du Canada et de Centrart où plusieurs candidats sont acheminés vers A.P.R.I.H. pour l'entrevue; c'est le directeur et le contrôleur qui élaborent la politique d'embauche et choisissent le personnel.

Une période d'entraînement d'un mois suivra pour le candidat qui est ensuite affecté au poste le plus apte à son potentiel de rendement au

travail.

2.3.2.2.2 Les ressources physiques

Après une analyse et une évaluation de ses besoins en matériel, le sous-système d'acquisition négocie avec son fournisseur principal soit Monsieur Gaétan Dupuis des Chandelleries Dupuis à St-Jérôme et effectue les achats en matières premières (parvan, mèches, verres, triplex, etc...) et en produits finis tels cierges pascals ou cierges liturgiques en cire d'abeille. Or, le fait de n'avoir qu'un seul fournisseur principal crée un lien de dépendance pour A.P.R.I.H.

Ainsi, s'il arrive des inconvénients majeurs à son fournisseur A.P.R.I.H. aura certaines difficultés d'approvisionnement.

Les produits semi-finis proviennent de Centrart et A.P.R.I.H. apporte une dernière touche de finition avant de les écouler sur le marché.

2.3.2.2.3 Les ressources financières

Les principales sources monétaires sont de deux (2) types principaux à savoir les subsides des gouvernements fédéraux et les ventes effectuées chez A.P.R.I.H.

Comme ressources du gouvernement fédéral, A.P.R.I.H. a reçu une subvention de \$89,200.00 du Projet de développement communautaire Canada et \$33,000.00 de Programme d'aide à la Création locale d'Emploi, pour une étude de marché et de phase de mise au point.

Au niveau de ses ventes, A.P.R.I.H. a terminé son année financière avec des revenus de vente de \$41,467.00 touchant quelques 208 clients ré-

partis de la façon suivante:

- secteur religieux: 80.8%
- secteur commercial: 19.12%

Les autres organismes tels que l'O.P.H.Q. et l'Association de paralysie cérébrale ont contribué à l'achat d'équipements par des dons de \$7,000.00 et \$10,000.00 au cours de l'été 1981. Des ententes auprès des banques ont contribué à assurer le financement durant les périodes d'attentes des chèques des subventions.

Cependant, A.P.R.I.H. connut d'énormes difficultés lorsqu'elle a eu recours à des emprunts à courts termes auprès d'institutions bancaires; en effet, après avoir négocié auprès de cinq (5) institutions bancaires de la région, une seule a donné son consentement pour une marge de crédit malgré de bonnes garanties (inventaire, comptes à recevoir, biens des propriétaires, etc...).

D'autre part, devant le dilemme de fermer ses portes ou non le 31 octobre 1981 (date à laquelle prit fin le P.D.C.C.), les dirigeants d'A.P.R.I.H. firent plusieurs demandes de subventions auprès de programmes gouvernementaux provinciaux et fédéraux.

Or, dès que venait le temps d'examiner les critères d'admissibilité à ces différents programmes, il s'avérait qu'A.P.R.I.H. ne pouvait bénéficier d'aucun.

Seul, le programme d'aide à la création locale d'emploi du gouvernement fédéral (P.A.C.L.E.) a finalement accédé à la demande de l'entreprise, après avoir au préalable déployé beaucoup d'efforts et de persuasion mêlés à

quelques sentiments.

Au niveau du contrôle, le sous-système d'acquisition inspecte la marchandise lorsqu'il la reçoit, au niveau de la qualité et de la quantité; concernant la main-d'oeuvre, il existe des normes et des règles favorisant une discipline et un bon climat de travail.

2.3.2.3 Sous-système de production (voir schéma 8)

Le sous-système de production comprend trois (3) catégories distinctes:

1. La production
2. La transformation
3. La vente directe

2.3.2.3.1 La production

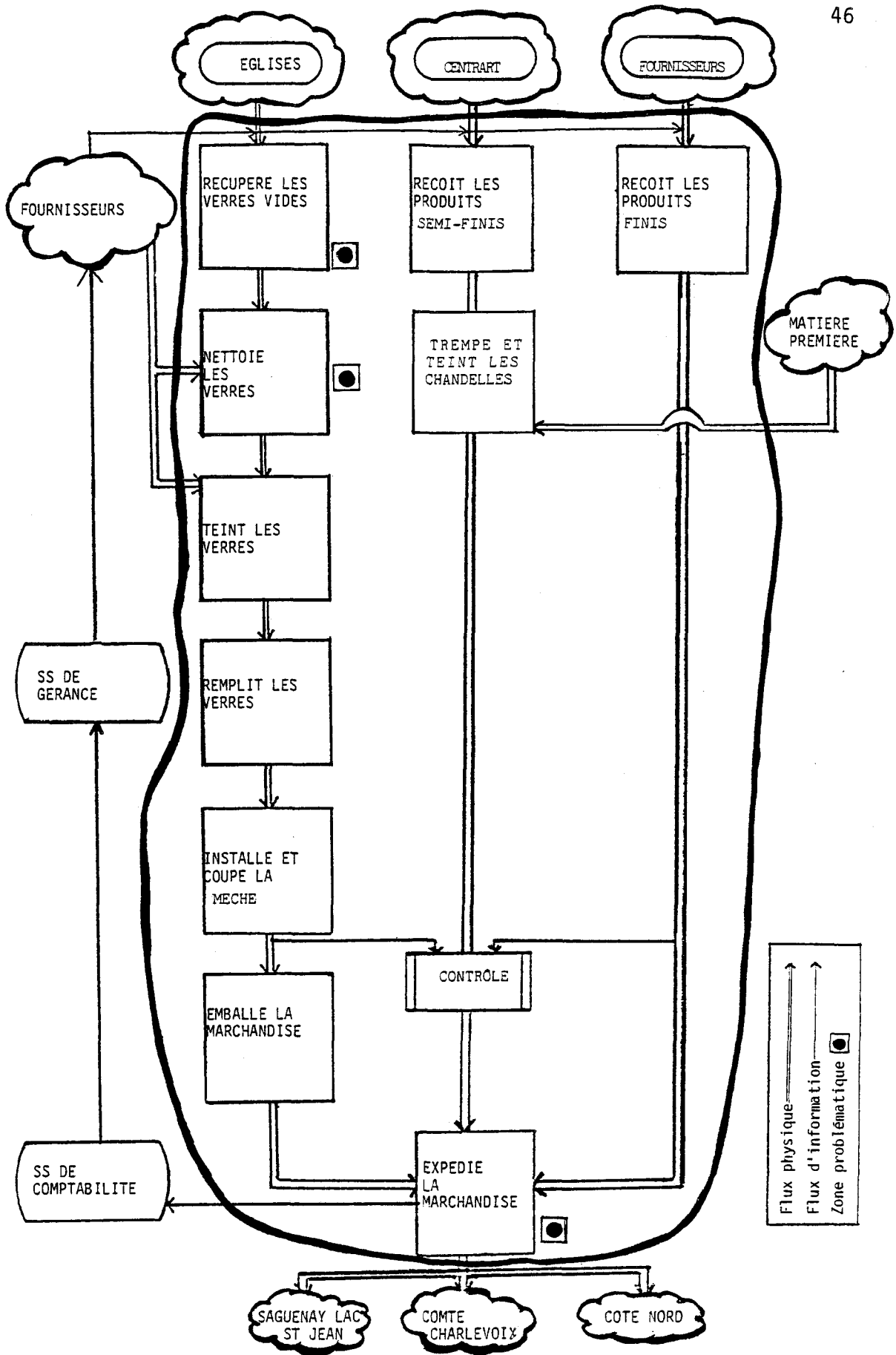
La première étape de l'activité "produit" consiste en la récupération des verres vides qui s'effectue lors de la livraison de la marchandise et ce, une fois par semaine en général.

Le nettoyage et la teinte des verres sont les étapes suivantes avant qu'ils ne soient remplis; à l'aide de bassins chauffants on fait fondre la cire qui est ensuite pompée dans les moules ou bocal; la mèche est ensuite installée à l'aide d'un gabout métallique.

Les dernières étapes sont le coupage de la mèche, l'emballage du produit et son expédition vers le client.

2.3.2.3.2 La transformation

Dans le cas de cierges et de chandelles décoratives, deux (2) acti-



vités supplémentaires viennent s'ajouter au procédé décrit plus haut:

1. le trempage destiné à donner à la chandelle sa forme effilée définitive.
2. le trempage inversé destiné à donner à la chandelle un fini égal et satiné.

2.3.2.3.3 La vente directe

Les autres produits finis sont directement emballés et livrés au client.

Le sous-système de contrôle vérifie la qualité et la quantité de chaque produit avant qu'il ne soit expédié au Saguenay Lac St-Jean, comté Charlevoix ou Côte-Nord.

Après livraison, les pièces justificatives sont acheminées au sous-système de comptabilité qui prépare la facturation.

L'absence d'une camionnette de livraison entraîne cependant des coûts énormes en frais de location et d'essence, au niveau de l'expédition de la marchandise et du récupérage des verres vides; cette location se fait une fois par semaine en général, et oblige A.P.R.I.H. à planifier ses voyages, élément dont elle ne s'occupe pas efficacement.

Par ailleurs, n'ayant la camionnette qu'une fois la semaine, certains clients se doivent d'attendre au vendredi (jour de livraison) pour recevoir leurs marchandises causant parfois certains mécontentements de leurs parts.

Comme autre zone problématique détectée au niveau du sous-système

d'acquisition, c'est le manque d'équipement adéquat qui préoccupe A.P.R.I.H. Ainsi, pour effectuer le lavage des verres, les employés de la production travaillent manuellement ce qui retarde énormément les autres étapes subséquentes de production.

2.3.2.4 Sous-système de vente (voir schéma 9)

Les activités au niveau du sous-système de vente chez A.P.R.I.H. sont orientées vers l'aspect marketing qui comprend les variables contrôlables suivantes:

- le produit
- la distribution
- la promotion
- le prix

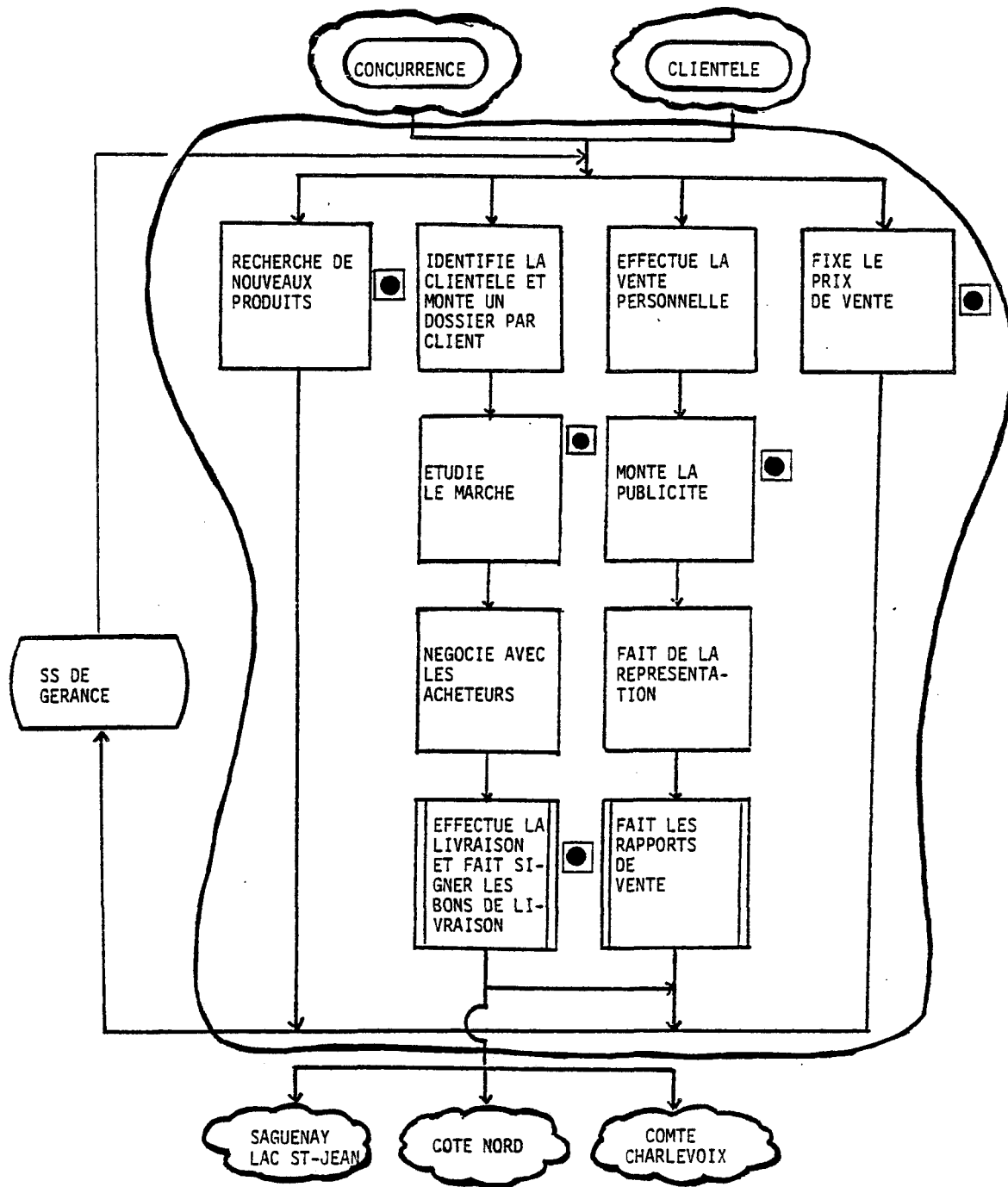
2.3.2.4.1 Le produit

Le sous-système de vente décide de l'orientation du produit chez A.P.R.I.H.; ainsi, il conçoit une gamme de produits selon les objectifs de l'entreprise et décide du niveau de qualité du service à offrir, du nombre et de la variété des modèles et des tailles.

Cependant, la recherche pour de nouveaux produits est très limitée car on ne possède pas de budget à cet effet; pourtant, une demande initiale avait été faite à ce sujet, demande qui fut cependant refusée par le gouvernement fédéral.

Ce secteur de recherche se fait donc seulement lorsqu'il y a des dépenses budgétisées qui ne sont pas réalisées, à cet égard, on en profite pour prendre ces surplus afin de visiter d'autres industries de cire,

SCHEMA 9: 4 SOUS-SYSTEME DE VENTE



Flux d'information →
 Activités de contrôle []
 Environnement ☁
 Zone problématique [●]

des compagnies de verres et de chandelles décoratives.

D'autre part, les produits sont dans un certain emballage, avec des étiquettes et des modes d'emploi. Le produit portant la marque de commerce A.P.R.I.H. est rattaché à certains services après vente, garantie, etc...

2.3.2.4.2 La distribution

Le sous-système de vente décide des canaux de distribution de ses produits qui seront acheminés vers les consommateurs de la Côte-Nord, du Saguenay-Lac St-Jean et de Charlevoix.

Auparavant, le sous-système de vente a identifié sa clientèle, négocié avec les acheteurs et s'est assuré que toutes les tâches concernant le transport sont exécutées efficacement vers le client.

L'identification de la clientèle est une tâche très particulière chez A.P.R.I.H.; les seules données qu'on possède sont celles perçues par le vendeur et qui sont plus ou moins valables; les rapports écrits sont absents et on se fie beaucoup aux "Qu'en dira-t-on?"

En outre, les dirigeants d'A.P.R.I.H. ne peuvent répondre de façon sûre à cette interrogation: "Existe-t-il un marché et comment se comporte-t-il?"

D'autre part, le système de distribution n'est pas efficace dû en l'absence de moyens de livraison tel que mentionné auparavant.

2.3.2.4.3 La promotion

Le sous-système de vente établit un programme de promotion avec

le marché; ainsi, il monte la publicité selon les besoins de l'entreprise et le représentant d'A.P.R.I.H. a un rôle primordial car il joue une part importante au niveau de la communication.

A cet égard, une publicité dans les journaux régionaux a été effectuée au cours de l'été 1981, publicité qui ne plut guère à certains consommateurs qui se sentirent "attaqués et visés". (voir section 2.5.4.1)

Ainsi, un manque évident de connaissance à ce niveau, allié à une lassitude grandissante de ne pas acquérir le marché fit perdre un pourcentage de clients pour A.P.R.I.H.

En ce qui concerne les vendeurs, le taux de roulement très élevé de ceux-ci, perturbe la réputation de l'entreprise.

2.3.2.4.4 Le prix

Le sous-système de vente décide du niveau général du prix en se basant sur les objectifs d'A.P.R.I.H., comme moyen de prendre le marché, A.P.R.I.H. décida en janvier 1981 de fixer ses prix très bas afin d'acquérir la clientèle potentielle.

En outre, aucun calcul de prix de revient ne fut établi à cette époque et la fixation du prix était quasi aléatoire ("au pif"). Le sous-système de vente définit également les procédures telles les conditions de paiement, les facilités de crédit et de remboursement offertes aux consommateurs.

Au point de vue contrôle, deux (2) activités viennent s'ajouter au sous-système de vente. Il s'agit, d'une part, de faire signer les pièces justificatives soit le bon de livraison (copie jaune)

au client qui a reçu la marchandise; le bon de livraison est ensuite acheminé à la comptabilité qui le compare avec le bon de commande avant d'envoyer la facturation. D'autre part, le vendeur doit soumettre des rapports de vente à la direction et ce, à intervalle régulier.

2.3.2.5 Sous-système de comptabilité (voir schéma 10)

Le sous-système de comptabilité chez A.P.R.I.H. permet de recueillir l'information financière afin de répondre aux questions de son environnement soit le sous-système de "gérance", la banque, le P.A.C.L.E., le P.D.C.C. et les organismes qui ont offert des subventions.

Le sous-système de comptabilité exécute différentes activités et tâches variées telles:

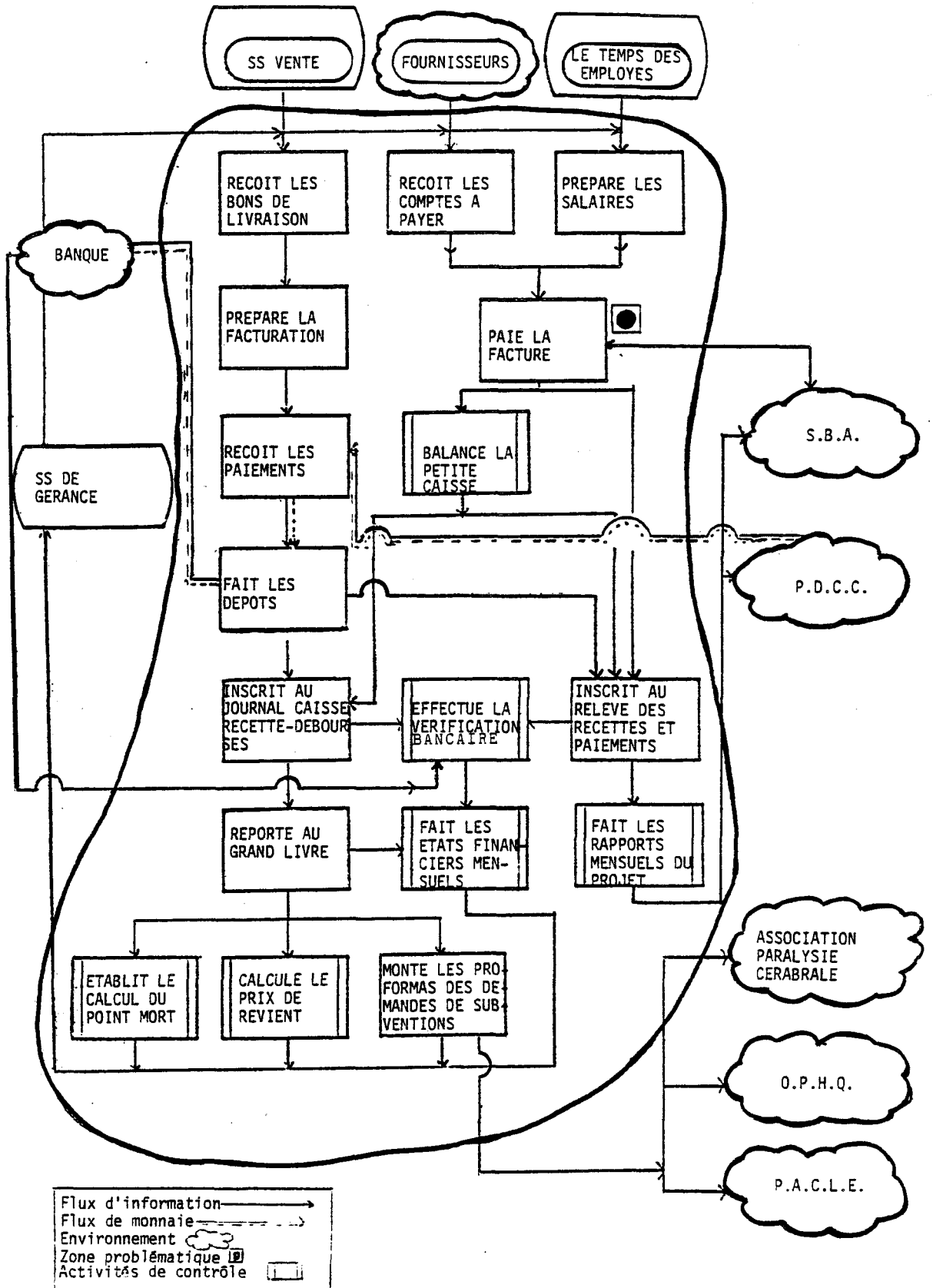
- la comptabilité générale
- la comptabilité du prix de revient
- le budget
- la vérification interne

2.3.2.5.1 La comptabilité générale

La comptabilité générale s'occupe surtout des données qui lui proviennent du sous-système de vente, des fournisseurs et du sous-système de production.

A cet égard, le sous-système de comptabilité reçoit les pièces justificatives tels les bons de livraison, les compare aux bons de commandes et envoie les chèques aux fournisseurs et enregistre les salaires.

Toutes les données sont inscrites dans les registres comptables et



des états financiers mensuels sont dressés afin d'étudier le rendement de A.P.R.I.H. Un rapport mensuel d'activités est également acheminé vers P.D.C.C..

2.3.2.5.2 La comptabilité de prix de revient

A.P.R.I.H. étant une entreprise manufacturière, le sous-système de comptabilité a instauré une comptabilité de prix de revient qui consiste à compiler et à contrôler les coûts, particulièrement les coûts de production au niveau de la main-d'oeuvre directe, des matières premières et des frais généraux de fabrication.

2.3.2.5.3 Le budget

Le sous-système de comptabilité élabore un budget qui sert comme outil de planification et de contrôle à la direction d'A.P.R.I.H.

Il permet de comparer les résultats obtenus avec les prévisions budgétaires et se réajuster au besoin.

2.3.2.5.4 La vérification interne

Le sous-système de comptabilité s'assure que le travail comptable est bien effectué; à cet effet, il instaure la vérification interne chez A.P.R.I.H.

De façon générale, le sous-système de comptabilité est bien structuré car on tient une comptabilité d'exercice avec tous les registres comptables pertinents, mise à part la comptabilité de caisse exigée par le P.D.C.C.

Le seul inconvénient majeur réside dans le fait que durant le projet P.D.C.C. et suite à des problèmes internes, tous les chèques devaient être signés par le conseil d'administration de la Société de Bienfaisance

d'Alma et par le directeur d'A.P.R.I.H.

Alma étant située à quelques milles de Chicoutimi, la méthode utilisée était la suivante: on faisait parvenir les chèques à Alma pour les signer et on les retournait à Chicoutimi sous pli recommandé pour être ensuite contresignés par le directeur de A.P.R.I.H.

Ceci entraîna les coûts élevés en frais de gestion et une planification des dépenses à encourir pour la semaine suivante.

2.4 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Après avoir connu un certain "malaise" au niveau de la direction durant les premiers mois de son existence, le climat organisationnel chez A.P.R.I.H. est devenu serein, amical et démocratique.

Démocratique, en ce sens que la direction génère une participation active au niveau de la prise de décision surtout en ce qui concerne les employés; les rencontres informelles sont très fréquentes ce qui favorise un climat sain, en général.

Cependant, A.P.R.I.H. étant une très petite entreprise (10 employés), le climat est de type familial et la fonction support de la direction demande patience et temps déployés à résoudre cas et problèmes de certains employés, ceci entraînant une grande latitude de la part de la direction.

Par ailleurs, l'esprit d'équipe et les relations entre les travailleurs handicapés physiques et intellectuels peut être parfois difficiles, les aspirations de chacun n'étant pas les mêmes.

Cependant, après une adaptation de quelques mois, les employés sont

satisfaits et heureux de prouver leur autonomie malgré certaines frustrations du non-accomplissement autre que leurs tâches spécifiques ou désignées.

2.5 INDICATEURS DE SYMPTOMES

Dans les pages précédentes, nous avons élaboré la description systématique de A.P.R.I.H.; dans cette présente section, nous procéderons à l'analyse de chacune des fonctions de l'entreprise et ce, afin de déterminer les indicateurs de symptômes.

2.5.1 FONCTION PERSONNEL

2.5.1.1 La direction

Depuis le début de son existence (janvier '81) jusqu'en mai '81, A.P.R.I.H. a connu de sérieux problèmes de direction.

A cet égard, un malaise régnait entre le directeur et le contremaître général, malaise dû particulièrement à la façon de diriger l'entreprise; des confrontations multiples, des divergences d'opinion entre les deux (2) individus entraînent une atmosphère lourde et pénible pour les autres employés.

Les premières tentatives de résolution du problème interne furent l'élaboration d'un organigramme et d'une description de tâches concernant le directeur, le contremaître général, le contrôleur et le vendeur.

Cependant, le malaise persista jusqu'en mai où une décision du conseil d'administration de la Société de Bienfaisance des Aveugles d'Alma (parrain et responsable du projet) fut prise à l'effet, de mettre à pied le directeur du projet, de le remplacer par le contremaître général, d'appliquer un contrôle très restrictif des dépenses et une surveillance accrue au niveau décisionnel.

Comme moyen de contrôle, tous les chèques furent dorénavant signés par le président du conseil d'administration de la S.B.A. d'Alma et par le directeur de A.P.R.I.H.; ceci entraîna des dépenses de courrier très élevées et des relations très tendues entre les deux (2) parties.

Ce n'est qu'en octobre 1981, lorsque le P.D.C.C. (Projet de développement communautaire du Canada) prit fin et que le conseil d'administration de la S.B.A. se retira, qu'une certaine quiétude apparut au sein de la direction de A.P.R.I.H.

Par ailleurs, une certaine lacune demeura au niveau des objectifs de l'entreprise ceux-ci rédigés en termes clairs et précis lors du projet P.D.C.C. subirent de sérieux changements au cours de l'été et pourtant, aucune modification sur papier ne fut établie, ni écrite.

2.5.1.2 Le personnel handicapé

L'objectif premier de A.P.R.I.H. étant l'embauche des personnes handicapées, on en compte sept (7) sur dix qui travaillent à la manufacture.

Il faut pourtant distinguer deux (2) types de handicaps, à savoir l'handicapé physique et l'handicapé intellectuel; la distinction s'avère importante car leur comportement très différent influence sur leur rendement.

Ainsi, l'handicapé intellectuel qui provient de Centrart (Centre de rééducation pour adultes handicapés intellectuels) est peu habitué à travailler que quelques heures par jour à une rémunération de \$8/semaine,

son adaptation et intégration professionnelle est plus longue que celle de l'handicapé physique.

Face à cela, la direction se voit dans l'obligation d'être plus stricte et rigide à faire observer les règlements, de créer une discipline de travail et de leur inculquer des techniques de travail simples et schématisées.

Cependant, confiné à une tâche spécifique, le rendement du travail de l'handicapé est très bon, car il n'existe à peu près pas de pertes de temps, ni d'arrêts de travail.

2.5.2 FONCTION FINANCE

2.5.2.1 Analyse des opérations

N'existant que depuis janvier 1981 et sous forme de projet (P.D.C.C.), on ne peut établir de comparaison avec les états financiers de A.P.R.I.H., ni avec certains ratios du secteur.

En fait, lorsqu'une entreprise opère sous forme de projet, elle doit s'engager à ne pas déroger des normes du contrat et le budget établi au préalable, doit se conformer avec l'année en cours.

En outre, les budgets en salaires et en autres frais ont été respectés chez A.P.R.I.H. et aucun écart n'est survenu à cet effet.

Par ailleurs, on peut tirer certaines informations des états financiers pour l'année se terminant le 31 décembre 1981 (voir annexe 4) et qui nous révèle certaines lacunes existant au niveau de ce projet P.D.C.C..

Ainsi, les ventes ont totalisé des revenus de \$41,508.25 alors que les coûts de fabrication ont été de \$74,022.77 laissant un déficit d'opération de (\$32,564.82).

Cet écart déficitaire aurait pu être évité ou sensiblement inférieur car deux (2) ou trois (3) personnes affectées à la production au cours de l'été auraient été amplement suffisant pour les besoins en cours.

Cependant, l'emphase mise sur les subventions salaires a dû être respectée selon le budget prévu et six (6) personnes ont travaillé à la production au cours de l'été, production qui fut cependant modérée par des arrêts de travail, demandée par la direction, car l'inventaire devenait très élevé.

Des rapports d'activités mensuels envoyés au gouvernement, prouvaient d'ailleurs le respect du contrat et ne laissaient aucune latitude à la direction de ventiler ses dépenses comme elle l'aurait voulu.

D'autre part, A.P.R.I.H. a terminé son année fiscale avec un bénéfice net d'exploitation de \$16,166.82 résultant en majeure partie de la contribution des autres revenus de \$107,284.38.

De façon générale, l'aspect finance et comptabilité est bien géré et structuré et on a une bonne connaissance de ses coûts.

Des états financiers mensuels ainsi qu'un budget de caisse sont établis et envoyés à la direction et au conseil d'administration pour la prise de décision et informations financières.

2.5.2.2 Prix de revient et inventaire

Au niveau religieux, l'article le plus vendu chez A.P.R.I.H. pour 1981, demeure la bougie de dévotion six (6) jours alors qu'au commercial, le carmel, le royal et le vénitien représentent les articles dont la consommation est la plus forte dans ce secteur.

A cet égard, un calcul du prix de revient de chacun des produits a été établi et ainsi une bonne connaissance des coûts aide la direction à prendre certaines décisions.

En 1981, le prix de revient de ces produits a été passablement élevé dû en majeure partie à l'emphase de la subvention salaire, à l'augmentation des coûts de la paraffine qui est passée de 0.36¢ la livre à 0.45¢ la livre ainsi qu'à la récupération des verres vides qui a augmenté de 0.14¢ la caisse.

D'autre part, des améliorations aux équipements (installation de la teinture, lave-vaisselle et récupération de la cire) ainsi que la terminaison du P.D.C.C. à la fin d'octobre (salaires et main-d'oeuvre ajustés de façon réaliste) ont contribué à faire diminuer le prix de revient vers la mi-novembre.

En ce qui concerne les inventaires, il existe un bon contrôle à ce niveau; ainsi, on a instauré la technique de l'inventaire périodique sous forme de cardex où chaque produit est inventorié sur fiche.

La prise d'inventaire matériel se fait mensuellement avant d'effectuer les états financiers intérimaires.

Par ailleurs, la gestion des stocks connut de sérieuses lacunes au cours de l'été 1981; ainsi, croyant à une demande future grandissante au niveau de la bougie six (6) jours, la direction crut bon de fabriquer très rapidement un stock élevé de ce produit.

Or, les ventes ne se sont pas réalisées tels que prévues laissant ainsi "dormir" un inventaire très élevé; un réajustement eut lieu à cet effet et une meilleure gestion des stocks a été implantée.

2.5.3 FONCTION PRODUCTION

2.5.3.1 Le produit

Chez A.P.R.I.H., il existe une gamme variée de produits (64 articles) pouvant desservir les fabriques religieuses et le secteur commercial.

En se comparant à ses principaux concurrents, les produits de A.P.R.I.H. sont de qualité comparable au niveau religieux et offrent une très bonne garantie.

Les plaintes sont rares et de constantes recherches s'effectuent pour l'amélioration de la qualité et de la variété des produits.

Le processus de production va sans cesse grandissant, car il y a adaptation et amélioration pour augmenter l'efficacité du personnel; en ce sens, la pratique et l'expérience du travailleur contribuent à assurer un rendement optimum car les principales opérations de coulage ne requièrent pas de main-d'oeuvre spécialisée. Les procédés de fabrication sont d'une simplicité relative et exigent plusieurs manipulations manuelles, qui, en fait ne causent aucune difficulté sérieuse aux personnes handicapées.

Cependant, la très forte dépendance de son principal fournisseur (Chandelleries Dupuis) vient affecter de façon sensible l'aspect production.

En effet, A.P.R.I.H. s'approvisionne autant pour la majeure partie de sa matière première que l'ensemble de ses produits finis à faible volume de vente, auprès d'un compétiteur moyen de la région de St-Jérôme.

L'incapacité d'acheter la matière première directement du fournisseur principal découle de contraintes monétaires et d'entreposage.

2.5.3.2 L'équipement

Dans les semaines qui suivirent l'acceptation du projet, des efforts importants et imaginatifs furent déployés afin de réaliser l'atelier malgré les réductions de budget.

Le développement des procédés et des méthodes de fabrication des produits en cire, s'est effectué d'une part, avec l'assistance du manufacturier de St-Jérôme et, d'autre part, grâce à l'ingéniosité et la débrouillardise des participants au P.D.C.C.

L'équipement est de fabrication artisanale et aucune automatisation ni mécanisation ne s'avèrent nécessaires dans l'ensemble sauf en ce qui concerne la récupération de la cire et le lavage des verres vides.

Une meilleure installation en ce sens assurerait une productivité supérieure et une capacité de production accrue.

Sise le long des rives du Saguenay, la manufacture A.P.R.I.H. occupe un loyer de 2,800 pieds carrés et l'agencement est rationnel et effica-

ce malgré le manque d'espace évident.

L'entreposage cause certaines difficultés et le respect des normes de sécurité n'est pas assuré (aucune sortie de secours).

Pour la réalisation des activités commerciales, l'équipement de production est inadéquate et pratiquement absente.

2.5.4 FONCTION MARKETING

2.5.4.1 La publicité

Considérant l'appui de l'Union des Fabriques et des autorités religieuses du Saguenay Lac St-Jean, concernant la possibilité d'obtenir le contrat d'approvisionnement, A.P.R.I.H. croyait acquérir facilement le marché de la chandelle religieuse dans la région lorsqu'elle débuta ses activités en janvier 1981.

Or, après quelques mois de fonctionnement, la réalité fut cependant très différente. En effet, malgré une réduction intéressante des prix, des contacts soutenus, des conditions supérieures de livraison et de paiement, les fabriques ont à peu près complètement refusé d'acheter leurs cierges et lampions chez A.P.R.I.H.

Les commandes tardèrent à arriver et le vendeur du principal concurrent (J.E. Mailloux) en profita pour stocker les églises et faire mauvaise réputation à A.P.R.I.H.

Devant tant de difficultés et voyant difficilement franchissable l'étape du passage de projet à petite entreprise (le 31 octobre), la direc-

tion décida donc d'effectuer une conférence de presse dont le but était le suivant: "Favoriser une sensibilisation des produits A.P.R.I.H. auprès de clients potentiels afin d'atteindre le marché régional".

Quelques journalistes assistèrent à la conférence de presse dont voici les principaux passages tirés de leurs médias respectifs.

Gilles Paradis écrivait dans le Progrès-Dimanche:¹⁴ "Les curés de paroisses, en début d'années, nous ont reporté en avril. Quelques-uns nous ont encouragés quelque peu et on vient de nous reporter en août. On joue au chat et à la souris avec nous, dit la directrice. Mais nous allons nous battre".

Disant que l'on ne désespère pas, mais que l'attitude du clergé déçoit grandement les administrateurs de l'atelier de même que le personnel. "Là-dedans, ce qui nous frappe, c'est que l'on fait des collectes pour payer les églises. Ce ne sont pas les gens de Montréal qui paient. C'est nous, quand il s'agit d'acheter, on va à Montréal."

Quant à l'article paru dans le Quotidien, on dégage les propos suivants:¹⁵

"L'entreprise chicoutimienne doit absolument s'accaparer du tiers du marché régional pour fonctionner. Mais, elle rencontre deux (2) problèmes: le clergé et la majorité des 96 fabriques préfèrent faire affaire avec un fournisseur assidu de Montréal qui les a, par ailleurs stockés pour quelques temps, même en apprenant que cette nouvel-

¹⁴ Paradis, Gilles, L'atelier de production en danger, Progrès-Dimanche, édition du 5 juin 1981, p. 12.

¹⁵ Laforge, Christianne, Le clergé fait la sourde oreille, Le Quotidien, édition du 3 juin 1981, p. 7.

Le entreprise régionale naît, a soutenu la directrice de A.P.R.I.H.

"On a contacté l'évêché mais les communications sont demeurées à sens unique pendant longtemps, situation qui s'est corrigée au cours des dernières semaines", selon Mme Larouche qui déplore toutefois ces hésitations.

"Cette dernière signalait par ailleurs que les fabriques du Lac St-Jean sont beaucoup plus coopératives que celles du Saguenay. L'entreprise espère survivre pour permettre aux handicapés de s'intégrer au marché du travail et de gagner leur vie décemment".

Cette publicité agressive et de style provoquant a suscité de vives réactions de la part du clergé et de certaines communautés religieuses, alors que d'autres curés ont eu une attitude faible ou neutre.

Comme conséquence principale, quelques curés "fermèrent la porte" à A.P.R.I.H. faisant ainsi perdre une part de son marché.

Les "vrais" bons clients ainsi que le public en général, ont cependant compris cette publicité et ont appuyé les démarches entreprises par la direction de A.P.R.I.H.

2.5.4.2 Le prix

Sans connaissance du prix de revient de ses produits et profitant des subventions salaires accordées par le P.D.C.C. qui lui permettaient d'avoir des coûts réels de production très bas, les dirigeants de A.P.R.I.H. fixèrent le prix de vente au détail de ses articles de façon quasi aléatoire.

La méthode préconisée consistait à fixer un prix de 10%, 15% ou 20% moins cher que celui de son principal compétiteur, en l'occurrence, J.E. Mailloux Ltée.

Cette pratique a cependant échoué dans sa tentative d'accaparer le marché, car le prix des articles n'était pas un facteur capital d'achat pour les fabriques religieuses.

2.5.4.3 Les vendeurs

Voulant respecter sa mission sociale (intégration des personnes handicapées au travail), A.P.R.I.H. engagea, au début du P.D.C.C., une personne handicapée qui tint le rôle de vendeur.

Celui-ci était non expérimenté dans le domaine de la vente et peu motivé à donner un bon rendement au travail dû à un salaire minimum fixe (\$175/semaine) selon les termes du contrat P.D.C.C..

Aussi, après quelques mois de fonctionnement on décida de changer la politique salariale malgré les exigences du contrat; à cet effet, on établit la nouvelle rémunération des vendeurs selon la combinaison, salaire de base plus commission.

Les vendeurs engagés subséquemment avaient de l'expérience dans la vente, mais devant le peu de vente réalisée, la motivation très grande au début faisait place au découragement ce qui entraîna un taux de roulement très élevé des vendeurs.

Une conséquence de cet état de fait fut la réputation de l'entreprise concernant l'instabilité des relations vendeurs-clients pourtant si importante auprès de ce genre de clientèle.

2.5.4.4 Le marché

Au niveau de la connaissance du marché, la direction de A.P.R.I.H. ne possède pas suffisamment d'information adéquate lui permettant d'établir une planification stratégique de ses ventes.

En fait, seules les données comptables fournissent quelques informations à A.P.R.I.H. et les rapports des vendeurs sont insuffisants pour répondre aux questions suivantes: "Quel est le marché potentiel pour la chandelle religieuse?" "Quelles sont les ventes potentielles pour A.P.R.I.H.?"

Les prévisions des ventes sont presque uniquement basées sur l'intuition des dirigeants et leur jugement; cette approche dite informelle, présente cependant une grande faiblesse, qui réside en une absence de rigueur.

CHAPITRE 3

LE POINT D'ANCRAGE

INTRODUCTION

Dans les pages qui précèdent, nous avons mentionné la liste des symptômes existant chez A.P.R.I.H. au point de vue personnel, finance, production et marketing.

Dans ce présent chapitre, nous établirons dans un premier temps, la liste des candidats au poste problèmes, la sélection et la justification du problème à étudier et, dans un second temps, nous définirons le point d'ancrage.

Cet ancrage qui est la troisième phase (voir schéma 2) de notre diagnostic-intervention, précisera la perspective sous laquelle le problème doit être examiné.

3.1 Liste des candidats au poste-problème

3.1.1 Les problèmes reliés à la production

L'emphase des programmes P.D.C.C. mise sur la subvention-salaire au détriment de l'achat d'équipement ce qui entraîne de sérieux problèmes de production.

Usant d'efforts imaginatifs et de talents de "patenteux", la direction a quand même réussi à monter un atelier de cire et de coulage

en investissant peu à peu selon les entrées monétaires, telle la subvention de l'Association de Paralyse cérébrale.

Cependant, les périodes d'attentes ont retardé le niveau productif de la main d'oeuvre causant ainsi une hausse du prix de revient des produits d'A.P.R.I.H.

3.1.2 Manque d'orientation de l'entreprise

Lorsqu'on a créé le P.D.C.C., les principaux objectifs décrits sur papier étaient de promouvoir l'handicapé au travail.

Cependant, depuis quelques mois A.P.R.I.H. semble avoir changé d'orientation s'écartant ainsi de sa mission sociale pour s'orienter plutôt vers le profit et la rentabilité.

Cependant, aucun objectif précis, ni fixé n'a été élaboré à cet effet.

3.1.3 Les activités du marketing

Dans la section 2.5.4 nous avons mentionné certains symptômes qui affectent la fonction marketing dans l'entreprise.

Ainsi, depuis sa naissance A.P.R.I.H. a connu de sérieux problèmes de mise en marché; malgré une diminution des prix, une livraison rapide, des efforts soutenus, le milieu religieux régional n'a pas répondu.

3.2 CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

Compte tenu de l'évolution de A.P.R.I.H. et après avoir démontré la capacité de travailler du personnel handicapé, il est primordial, dès à

présent, d'écouler les stocks, d'où la nécessité de s'attaquer aux activités du marketing qui affectent de façon vitale la croissance de l'entreprise.

Ce choix reflète bien la cohérence avec les exigences du mandat (tels que décrits à la section 1.4) d'où l'effet impératif d'établir le rapport d'intervention en fonction de cet aspect de gestion d'A.P.R.I.H.

3.2.1 Revue de la littérature

Le problème étant sélectionné, il est nécessaire d'effectuer une courte revue de la littérature qui nous permettra de définir le concept du marketing et de dégager les activités problématiques-marketing à traiter chez A.P.R.I.H.

Ainsi, l'activité marketing peut revêtir plusieurs aspects selon l'un ou l'autre des auteurs cités, en outre, certains la définissent comme étant une "philosophie d'administration qui implique un engagement de la part de la direction",¹⁶ alors que d'autres le qualifient de "processus par lequel dans une société, la structure de la demande de biens et de services est anticipée ou développée, puis satisfaite par la conception, la promotion, l'échange et la distribution physique de tels biens, de tels services".¹⁷

Cependant, que ce soit l'une ou l'autre définition acceptée, l'action marketing devrait toujours se dérouler en fonction de la

16 King, Robert, The Marketing Concept, in Science in Marketing Ed. Georges Schwartz, New York 1965, p. 85

17 Marketing Staff of the Ohio State University, A statement of Marketing Philosophy, dans Journal of Marketing, janvier 1965, p. 43

demande, "c'est l'élément clef dont dépendent la survie et l'essor de l'entreprise privée. La coordination des efforts dans ce domaine est essentielle à la mise en oeuvre des buts que poursuivent l'entreprise".¹⁸

En outre, le rôle du marketing dans l'entreprise est très important et comme l'indique le tableau suivant, les tâches du marketing varient en fonction de la nature de la demande.¹⁹

TABLEAU 1
LE ROLE DU MARKETING²⁰

NATURE DE LA DEMANDE	ROLE DU MARKETING	APPLICATION
1- demande négative	corriger les attitudes	MKT de conversion
2- demande inexistante	créer la demande	MKT de stimulation
3- demande latente	remplir la demande	MKT de développement
4- demande hésitante	revitaliser la demande	MKT modifié
5- demande irrégulière	synchroniser la demande	MKT de synchronisation
6- demande désirée	maintenir la demande	MKT de maintien
7- demande exagérée	réduire la demande	dé-marketing
8- demande excessive	décourager la demande	contre-marketing

Lorsque le rôle du marketing est défini, l'organisation peut alors décrire ses activités marketing en fonction de la nature de la demande.

18 Petrof, John, Le marketing est-il vraiment un concept nouveau?, dans C.A. Canadien, sept. 1977, p. 219-220.

19 Kotler, Philipp, The major tasks of marketing, Management Journal of marketing, Vol. 37 (oct. 1973), p. 43.

20 Ibid. p. 43.

La structure adoptée sera celle qui devra permettre la plus grande efficacité dans l'accomplissement de l'activité marketing; la structure qui mettrait l'emphase sur les fonctions est simple et efficace pour la PME.

Or, si on examine les symptômes tel que défini à la section 2.5.4 existant chez A.P.R.I.H., les concepts marketing tels qu'élaborés précédemment, on peut dégager les activités problématiques-marketing suivantes:

3.2.2 Activités problématiques-marketing à traiter

3.2.2.1 La publicité

La publicité effectuée chez A.P.R.I.H. fut une publicité "d'attaque" auprès du clergé; ainsi, des titres de manchettes comme "Le clergé fait la sourde oreille" paru dans le Quotidien, le 7 août 1981, a eu comme répercussion une diminution de la part de marché de A.P.R.I.H.

3.2.2.2 Fixation des prix

Sans connaissance de données marketing, la direction a élaboré (en janvier 1981) sa première liste de prix en fonction des prix de son principal compétiteur; la méthode utilisée fut de fixer le prix de ses produits, 10% moins cher que ceux de la liste de prix de son concurrent.

3.2.2.3 Le marché potentiel

Ne sachant pas exactement comment chaque fabrique de la région consomme des produits liturgiques en termes monétaires, A.P.R.I.H. ne

peut prédire de façon réaliste, le niveau de ses ventes.

3.2.2.4 Réseau de distribution

Manquant de planification au niveau des voyages effectués pour la distribution de ses produits, A.P.R.I.H. a connu des frais élevés en livraison et en location de camions.

3.3 JUSTIFICATION DU POINT D'ANCRAGE

La nature des relations qui existent entre A.P.R.I.H. et son marché devient de plus en plus perturbée et la santé de l'entreprise est intimement reliée à sa façon de planifier au niveau marketing.

"Planifier veut dire avant tout la définition d'objectifs et de moyens pour les atteindre tout en spécifiant des façons de contrôler les progrès réalisés. Les ressources d'une organisation doivent être coordonnées dans le but de connaître une croissance et un développement et la planification va permettre une allocation ordonnée de ces ressources. Planifier veut dire progrès ordonné parce qu'on sait à l'avance qui fera quoi, pourquoi, comment et quand il le fera".²¹

Or, si la planification est ce processus par lequel l'organisation décidera ce qu'elle fera dans l'avenir et des moyens nécessaires pour les réaliser, il devient indispensable pour A.P.R.I.H., à cause du rôle marketing tel que défini précédemment, de considérer l'adoption du plan marketing comme moyen de gestion.

Ainsi, la planification marketing permettra une visée à long terme de A.P.R.I.H. par l'établissement de sa mission et de ses objectifs ainsi que la croissance désirée, d'où la nécessité de conduire des

²¹ Couture, Gaétan, Marketing, une approche intégrée, Chicoutimi, Ed. Gaétan Morin, 1978, p. 41.

recherches sur le marché potentiel d'A.P.R.I.H. et sur sa concurrence.

3.4 DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE

Le système de planification marketing fixe les objectifs marketing en relation avec la mission de A.P.R.I.H. et permet à la direction et aux employés de prévoir et mettre en place un plan marketing dans le but d'assurer une relation efficace produit-marché dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean, de la Côte-Nord et de Charlevoix.

Le système de planification marketing formule les stratégies, définit les programmes, implante un contrôle, évalue et corrige, en vue d'assurer à A.P.R.I.H. et aux membres de l'organisation une croissance future.

3.5 VALIDATION DU POINT D'ANCRAGE

Afin de valider la définition du point d'ancrage, l'approche systémique de P.B. Checkland préconise les six (6) critères suivants:

- Propriétaire: A.P.R.I.H.
- Environnement: Région du Saguenay-Lac St-Jean, Côte-Nord,
Charlevoix
- Clients: Direction
- Transforme: fixe, permet, prévoit, met en place, assure,
formule, définit, implante, évalue, corrige.
- Acteurs: Direction, employés de A.P.R.I.H.
- Point de vue: La mise en place d'un plan marketing assurera
à A.P.R.I.H. une croissance future tout en
ayant élaboré au préalable sa mission en concertation avec ses employés.

CHAPITRE 4

LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON AVEC LA REALITE

La planification marketing peut sans doute exiger certains efforts ou être onéreuse et très souvent la PME escamote cette responsabilité.

Pourtant, c'est là une grave erreur car la PME se doit de planifier et de découvrir grâce à cette planification marketing, leur avantage différentiel et savoir sur quel fait elle doit concurrencer la grande entreprise.

Ainsi, le processus permettra à la direction d'analyser sa position et de prendre les moyens nécessaires pour parvenir aux objectifs fixés selon ce que l'organisation veut devenir.

Dans le présent chapitre, nous élaborerons un système de planification marketing et, dans un second temps, nous comparerons le modèle conceptuel avec la réalité décrite lors de l'élaboration de l'image riche d'A.P.R.I.H. (voir étapes 4 et 5 du schéma 2).

4.1 LE SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING (MODELE CONCEPTUEL)

La planification marketing est une planification à caractère principalement stratégique; en effet, la croissance qui est le postulat de base du marketing et qui se manifeste par l'amélioration du chiffre

de vente, de l'accroissement de la part du marché et du rendement, sera toujours planifiée et ordonnée par la direction qui établira des objectifs, stratégies et moyens pour les atteindre.

Dans cette optique, la planification marketing revêt six (6) principales étapes à savoir, l'analyse de la situation, la détermination d'objectifs et de buts, la formulation de stratégies, l'établissement de programmes, le contrôle et l'évaluation (voir schéma 11).

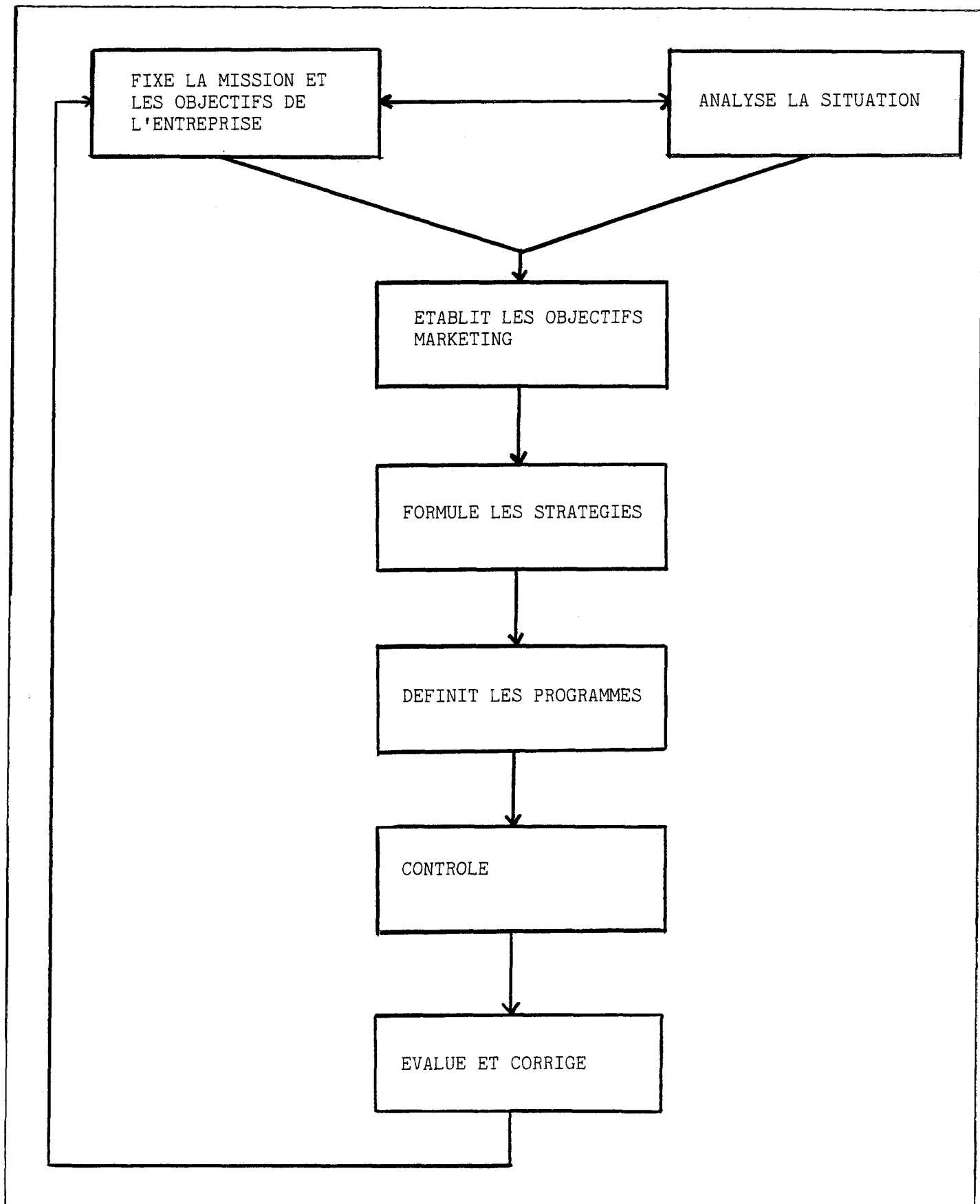
4.1.1 Analyse de la situation

L'analyse de la situation est d'une importance vitale et demeure la pierre angulaire de la planification marketing, car toute organisation évolue dans un environnement dynamique et il ne faut jamais cesser d'analyser.

Comme concrétisation à cette analyse, c'est l'élaboration d'un système d'information marketing qui permettra de recueillir et de traiter les données pour pouvoir ensuite les transformer en information.

Ainsi, comme le démontre le schéma 12, les données marketing doivent être recueillies pour décrire l'environnement, la concurrence, le marché et les ressources.

A ces données externes, s'ajoutent les données internes, secondaires et primaires qui sont traitées au moyen de techniques et de méthodes pour être transformées en information permettant à la direction de revoir sa mission, de formuler les objectifs et de définir les stratégies et programmes pour être ensuite contrôlées selon des mécanismes propres à l'organisation.

Schéma 11: LA PLANIFICATION MARKETING

ANALYSE DE LA SITUATION
SYSTEME D'INFORMATION MARKETING ²²

SCHEMA I2

FACTEURS EXTERNES (1)

- A) Environnement
- B) Concurrence
- C) Marché des ressources
 - ressources financières
 - ressources mat. prem.
 - ressources humaines
 - ressources physiques
- D) Les marchés

INFORMATION (2)

<u>TYPES DE DONNEES</u>	<u>SOURCES</u>	<u>TRAITEMENT</u>
A) données internes	-comptabilité -documentation	analyse de ratios
B) données secondaires	-centre de documentation -abonnements	compilation
C) données primaires	-recherche en marketing	statistique

ORGANISATION (3)

- Mission
- Objectifs
- Stratégie
- Programmes
- Organisation
- Exécution
- Contrôle

22 *ibid.*, p. 122.

4.1.1.1 Facteurs externes

Dans l'élaboration d'un système d'information marketing, il faut à prime abord, identifier certaines données de base qui servent à cerner dans quel type de super-système évolue l'organisation.

En outre, les données doivent d'abord décrire et définir l'environnement.

4.1.1.1.1 Environnement

Cet environnement, qu'il soit économique, technologique, culturel social ou légal, est source de contraintes et l'organisation doit en assumer tous les risques et vivre avec les variables incontrôlables qui l'affectent.

4.1.1.1.2 Concurrence

Dans un second temps, il faut savoir cerner la concurrence et posséder les données pertinentes à ce sujet; ce qu'il faut savoir, ce sont les différents niveaux auxquels une organisation est en concurrence et l'impact de chacun d'eux.

Ainsi, il peut exister quatre (4) niveaux de concurrence à savoir, la concurrence générale, entre produits, entre firmes et entre produits et firmes et il est important de bien les distinguer afin que l'organisation puisse établir une conduite d'opération selon l'un ou l'autre des niveaux.

4.1.1.1.3 Marché des ressources

Parmi les autres facteurs externes à l'organisation, le marché

des ressources demeure un élément crucial pour l'organisation car l'obtention des ressources est la base déterminante à la réalisation des objectifs marketing.

On distingue quatre (4) types principaux de ressources qui ont un impact sur l'action marketing.

Les ressources financières: elles sont capitales à la réalisation du plan marketing car elles demeurent la base de départ de toute étude.

Les matières premières: pour une organisation, l'approvisionnement devient de plus en plus une préoccupation car il y a rareté dans certains cas ou malaises des conditions de travail ou arrêts de travail, etc. Aussi, l'organisation doit entretenir des relations avec plusieurs fournisseurs afin de s'assurer un approvisionnement régulier.

Les ressources humaines: avec l'assurance d'une bonne qualité du personnel en termes de talent, connaissance et motivation, l'organisation s'assure un fonctionnement adéquat en vue de la réalisation des objectifs marketing.

Les ressources physiques: il faut s'assurer que l'équipement soit apte à permettre le support des opérations en termes de capacité et qualité.

En somme, le système d'information marketing doit s'assurer d'avoir toutes les ressources afin de pallier à la demande en vue d'établir une bonne croissance de l'entreprise.

4.1.1.1.4 Les marchés

Comme dernier facteur externe, la connaissance des marchés de gros, de détail et de consommation s'avère être un élément indispensable pour l'organisation qui doit s'assurer de la collaboration des marchés pour la distribution des produits.

4.1.1.2 Recherche en marketing

Dans la section précédente, nous avons distingué les facteurs externes qui peuvent influencer la destinée de l'organisation; nous allons maintenant cerner trois (3) types de données, internes, secondaires et primaires et qui sont nécessaires à la réalisation d'une recherche en marketing.

4.1.1.2.1 Données internes

Les données internes exigées pour une bonne planification marketing sont en majeure partie des données comptables qui sont reliées aux ventes, aux coûts et à la profitabilité.

4.1.1.2.2 Données secondaires

Les données secondaires sont celles qui ne sont pas disponibles à l'intérieur de l'organisation, mais qu'on peut se procurer gratuitement; qu'on songe aux publications gouvernementales ou autres revues spécialisées disponibles en bibliothèque; les autres sources privées sont également disponibles moyennant certains coûts.

4.1.1.2.3 Les données primaires

Comme complément aux données internes et secondaires, les données primaires représentent celles qui peuvent répondre aux questions reliées à

l'image de marque, attitude des gens et satisfaction. Ces données ne sont donc pas disponibles et il faut donc aller les chercher auprès d'échantillon de personnes composées à partir de population clairement identifiée et en fonction du problème à l'étude.

Comme type de méthodologie, il existe différentes techniques, comme l'enquête par la poste, par entrevue, par téléphone, etc... tout en ayant soin, au préalable, de cerner un échantillonnage représentatif qui peut être soit stratifié, par quota ou pratique et ce, afin d'obtenir des résultats fiables.

Les principaux instruments pour recueillir les données peut prendre plusieurs formes tels le questionnaire, les techniques projectives, les échelles d'attitudes ou multidimensionnelles; par la suite, on analyse les données selon différents tests statistiques attribuables selon le degré de l'étude.

En résumé, l'analyse de la situation permettra à l'organisation de se définir par rapport à:²³

- son environnement, la concurrence.
- les ressources financières, humaines et physiques.
- sa part de marché.
- la nature du marché de manière qualitative et quantitative.
- aux ventes réalisées depuis 5 ans.
- au marché éventuel et la possibilité d'introduire de nouveaux produits.

D'autre part, comme toute planification s'oriente vers le futur,

23 Ibid p. 172.

elle repose évidemment sur des prévisions qu'on pourrait définir comme ceci :

- le marché potentiel
- la prévision des ventes, la part du marché
- les investissements requis
- le personnel nécessaire
- les facilités d'approvisionnement
- l'évolution des besoins et attitudes des consommateurs
- le cycle de vie des produits.

Enfin, à partir de ces prévisions, l'organisation pourra éventuellement établir les objectifs futurs vers lequel elle veut tendre dans l'avenir.

4.1.2 La détermination d'objectifs et de buts

A prime abord, il est important de distinguer entre objectifs et buts; un objectif est un guide d'action qui doit stimuler l'action et refléter la philosophie de la direction générale, c'est sa raison d'être.

Un but est le premier élément de tout plan fonctionnel, il peut être quantifié, et défini en termes de réalisation à l'intérieur d'un temps déterminé.

En planification marketing, on pourrait qualifier les objectifs selon trois (3) éléments principaux soient l'objet, la profitabilité et la croissance.

Le tableau suivant nous fait voir la différenciation entre objectifs et buts:

TABLEAU 2
SEQUENCE: OBJECTIFS ET BUTS MARKETING²⁴

Objectifs fondamentaux		Objet (raison d'être) Profitabilité Croissance
Les buts marketing	Généraux	Stabilité Flexibilité Part de marché
	Spécifiques	Correction des problèmes Amélioration de la performance Développement

Ainsi, les buts en marketing sont de deux (2) ordres soient généraux et spécifiques.

En outre, lorsque les dirigeants de la PME fixent les objectifs et buts, il devient beaucoup plus facile d'orienter l'action que l'on conçoit par la fixation de stratégies.

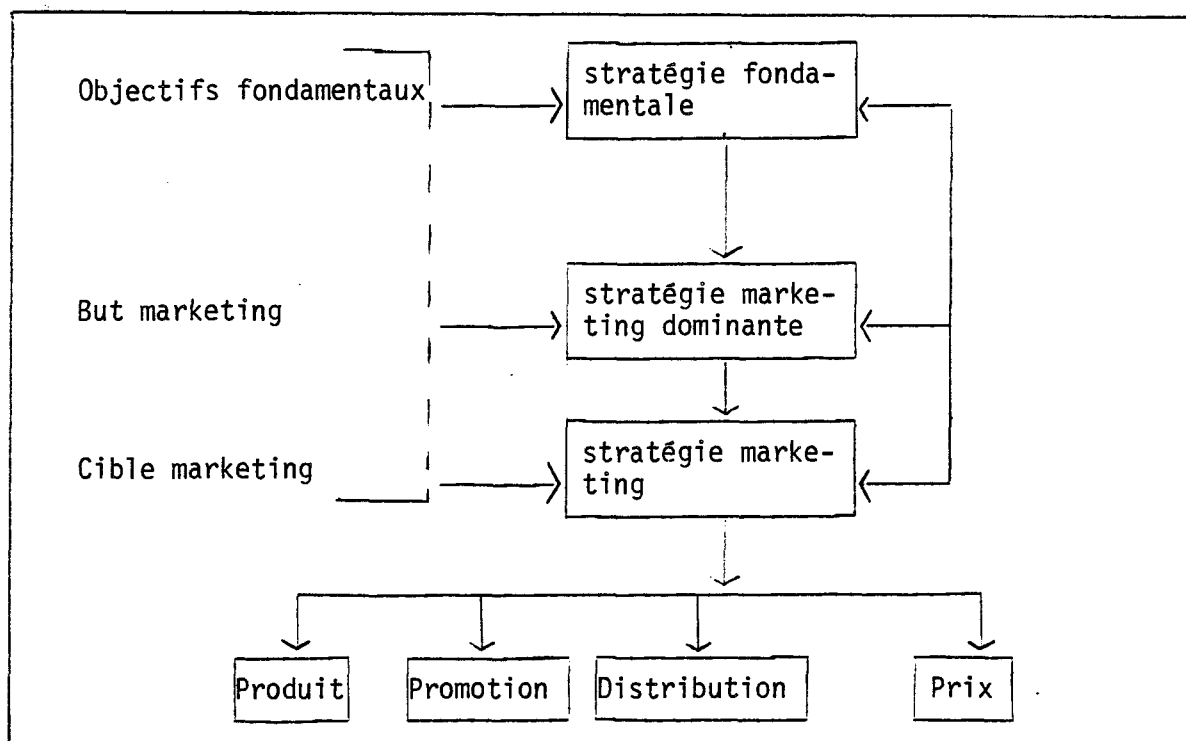
4.1.3 La formulation de stratégies

La formulation des stratégies consiste à définir les moyens que l'organisation se donne pour rencontrer ses objectifs.

Le tableau suivant résume les trois (3) types de stratégies en planification marketing:

24 Ibid p. 194.

TABLEAU 3
FORMULATION DE STRATEGIES ²⁵



A- La stratégie fondamentale qui met en relation les produits de l'organisation et les marchés selon les objectifs fondamentaux.

B- La stratégie marketing dominante selon les buts de l'organisation.

C- La stratégie marketing pour chaque variable en marketing: produit, promotion, distribution, prix.

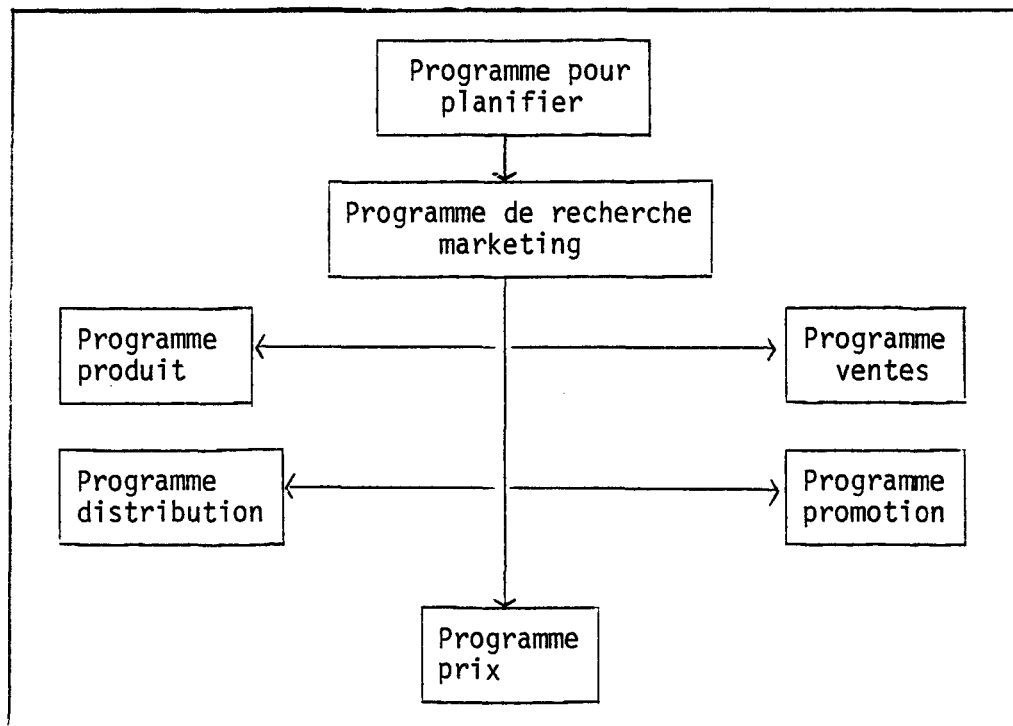
4.1.4 Etablissement de programmes

On peut définir un programme en marketing comme étant l'action entreprise à partir des ressources allouées en fonction des objectifs et des stratégies.

²⁵ Ibid. p. 211.

Dans le développement marketing, il existe différentes étapes que nous résumerons en un tableau, l'une ou l'autre des étapes pourra être plus approfondie en détail au chapitre 5, selon les niveaux choisis d'implantation de solutions.

TABLEAU 4
ENSEMBLE DES PROGRAMMES DE MARKETING ²⁶



4.1.5 Le budget, l'échéancier et le contrôle

La cinquième étape du système de planification marketing consiste à établir un budget dont le but est le respect des limites financières, à établir un échéancier et à instaurer un bon système de contrôle qui permettra de constater les lacunes du plan et d'en apporter les correctifs nécessaires.

26 Ibid, p. 261.

4.1.6 Évalue et corrige

La dernière étape du système de planification marketing est l'évaluation et la correction du système.

Cette évaluation se fera au niveau de l'environnement, du plan marketing et des activités marketing; elle permettra par la suite, de déterminer les malaises et d'implanter les corrections qui s'avèreront nécessaires.

4.2 VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL POUR SA COHERENCE THEORIQUE

Afin de valider le modèle conceptuel, une revue de la littérature touchant la planification marketing a été effectuée et l'école de pensée choisit a pris son essence chez trois (3) principaux auteurs québécois, Gaétan Couture, Jean-Charles Chebat et Georges-Maurice Hénouet.

L'approche de Gaétan Couture sur la planification marketing était intéressante car elle correspondait bien avec les attentes de A.P.R.I.H. concernant l'élaboration d'un plan marketing.

De plus, l'utilisation et l'application de cette approche intégrée "incite à l'action, avec une action qui s'appuie sur de l'information et des connaissances fondamentales",²⁷ ce qui cadre bien pour une recherche-action.

Les seconds auteurs, Chebat et Hénouet, nous proposent également une approche intégrée du marketing dans un système ouvert: "La gestion

27 Ibid, p. 358.

du marketing comporte l'analyse, la planification et le contrôle, d'une façon intégrée, de toutes les opérations et décisions ayant un rapport direct ou indirect avec un ensemble choisi de consommateurs, en vue de satisfaire leurs besoins tout en réalisant un bénéfice".²⁸

Toutefois et malgré l'utilisation en grande partie de ces approches, il n'en demeure pas moins que ces modèles ont subi quelques variantes afin de créer pour A.P.R.I.H. sa propre planification marketing (voir schéma 13).

4.3 VALIDATION DU MODELE POUR SA COHERENCE SYSTEMIQUE

Afin de valider le modèle conceptuel pour sa cohérence systémique, P.B. Checkland a développé huit (8) caractéristiques qui se présentent de la façon suivante:

- Objectifs: - Améliorer la situation actuelle de l'entreprise en favorisant une bonne croissance.
- Mesures de performance: - Amélioration du chiffre de vente
- Augmentation de la part du marché
- Rendement
- Composantes: - Données internes, secondaires, primaires
- Tests statistiques
- Facteurs externes
- Les marchés

²⁸ Chebat, Jean-Charles, Hénouet, Maurice, Stratégies du marketing, Montréal, Presse de l'U.Q., 1977, p. 17.

Sous-système ouvert:

- Concurrence
- Partenaires financiers
- Sous-système de vente, sous-système de comptabilité, sous-système de gérance.

Ressources physiques et humaines:

- Equipement
- Matières premières
- Personnel, production, vente, direction
- Ressources financières
- Le marché

Preneurs de décision:

- La direction, le conseil d'administration, les employés

Super-système:- Environnement

Garantie de continuité:

- Analyse des résultats, vérification marketing.

4.4 COMPARAISON AVEC LA REALITE

Dans la section précédente, nous avons élaboré un modèle conceptuel selon une approche stratégique de planification marketing, nous allons maintenant comparer ce modèle avec la réalité décrite à la phase 2 (image riche) et voir si les activités marketing de A.P.R.I.H. correspondent avec les six (6) étapes du plan marketing (modèle conceptuel).

Les six (6) étapes tels que décrites précédemment sont les suivantes: analyse de la situation, objectifs et buts, stratégies, programmes, contrôle et correction.

4.4.1 Analyse de la situation

L'analyse de la situation nous permettra d'une part, d'analyser les facteurs externes de A.P.R.I.H. au point de vue environnement, concurrence, marché des ressources et marché et, d'autre part, de voir les connaissances d'A.P.R.I.H. au niveau de ses données internes.

4.4.1.1 Facteurs externes

4.4.1.1.1 Environnement

La direction de A.P.R.I.H. est très consciente et sensibilisée à l'environnement social qu'est le monde des handicapés, faisant partie de plusieurs organismes communautaires.

D'autre part, une question demeure sans réponse, après 10 mois d'opération, soit les réactions imprévisibles de la collectivité religieuse face à tel ou tel aspect de mise en marché, de publicité, de vente ou de prix de vente des produits.

Pour l'environnement culturel et mode de vie, il n'existe qu'un aperçu très vague de la hausse ou de la baisse des produits liturgiques sur le marché; on n'a pas de connaissance sur le cycle de vie du produit.

4.4.1.1.2 La concurrence

La concurrence de A.P.R.I.H. est sans doute l'élément le plus connu lors de l'analyse de la situation; c'est une concurrence entre vendeur et A.P.R.I.H. reçoit fréquemment des données à ce sujet tels la liste des prix, les moyens persuasifs du concurrent, ses démarches, ses dé-

placements.

Une visite chez Mailloux Ltée à Longueuil et Dupuis à Laval a permis entre autre, de visualiser les techniques de travail, l'équipement et les canaux de distribution.

4.4.1.1.3 Le marché des ressources

Au point de vue de l'approvisionnement des matières premières, A.P.R.I.H. connaît de sérieux problèmes, étant donné qu'elle ne possède qu'un seul fournisseur à l'heure actuelle; cependant, elle en est très consciente, des démarches ont été prises à cet effet.

Comme ressources humaines, A.P.R.I.H. rencontre certaines difficultés au niveau de ses vendeurs; le taux de roulement est très élevé, cinq (5) vendeurs en l'espace de 10 mois d'opération, ont agit comme tels à l'entreprise.

La rémunération de ceux-ci cause également certains problèmes; doit-on les payer à salaire de base et commission, à salaire fixe ou à commission seulement? Telles sont les questions que la direction se posent, car manquant de données à ce sujet, les négociations se font avec le vendeur et une allocation salariale est allouée après entente avec celui-ci.

L'équipement de production étant de type artisanal, une opération d'arrêt pourra sans doute être désastreuse.

Egalement si A.P.R.I.H. fait face à une demande grandissante, elle ne pourra pas répondre dans l'immédiat; une chaîne de production sera sans doute à prévoir. On a qu'une approximation du temps de produc-

tion des employés.

D'autre part, afin de tenir un inventaire très bas, A.P.R.I.H. ne possède pas tous les produits finis en main et l'échéance des dates de livraison sera retardée.

Qui plus est, A.P.R.I.H. doit recourir à la location de camionnettes pour effectuer sa livraison, ce qui exige des coûts excessifs en frais de transport.

4.4.1.1.4 Les marchés

Bien qu'étant une entreprise jeune, A.P.R.I.H. a une assez bonne connaissance de son marché de consommation au niveau religieux dans la région du Saguenay et Charlevoix, les rapports du vendeur, affecté à ce secteur, étant très clairs et précis avec beaucoup de détails et de spécifications.

Cependant, les données au Lac St-Jean sont incertaines dû à un manque de recherche, à une non motivation du vendeur de cette zone; on possède certaines informations mais très vagues et il n'y a aucun chiffre à l'appui.

Pour le marché des hôtels, bars, restaurants et fleuristes, une vendeuse a été récemment engagée pour couvrir ces domaines et les résultats s'avèrent très positifs dans l'ensemble.

En ce qui concerne le marché du gros et détail, les premières démarches démontrent une possibilité très intéressante, car la direction a réussi à dénicher de bons contrats avec Presto et Provigo.

4.4.1.2 Facteurs internes

Au niveau des données internes et secondaires, A.P.R.I.H. possède sa propre documentation, que ce soient au point de vue comptables ou revues spécialisées qui se rattachent aux équipements, au matériel de base, à la méthode de fabrication des chandelles ou aux fabriques religieuses.

Un des problèmes majeurs pour A.P.R.I.H., c'est qu'elle ne possède pas de données primaires quant à la mesure de ses produits et de son marché.

Ainsi, avec un tel manque de données, A.P.R.I.H. ne peut définir réalistiquement la prévision de ses ventes, la découverte de nouveaux marchés, les investissements requis éventuels et le personnel nécessaire affecté à la production.

Pourtant ce sont là des questions importantes auxquelles A.P.R.I.H. devraient répondre avant de poursuivre sa destinée.

4.4.2 La détermination d'objectifs et de buts

Au préalable, il serait opportun qu'A.P.R.I.H. définisse sa mission, sa raison d'être de façon claire avant de déterminer les objectifs et les buts; la mission de l'organisation semble avoir changé au cours de la période de 10 mois d'opération. Ce ne sont plus effectivement des objectifs communautaires tels que mentionnés dans le chapitre 1; on sent une évolution à cet effet et on croit que pour atteindre ces objectifs sociaux, il faudra à prime abord se définir des objectifs de profitabilité.

Au point de vue marketing, les objectifs sont énoncés de façon verbale seulement et manquent de précision et d'orientation.

4.4.3 Formulation de stratégies

N'ayant pas d'objectifs précis au point de vue marketing, cela se répercute sur la formulation de stratégies.

Ainsi, les stratégies utilisées se sont élaborées de façon plutôt arbitraire, qu'on songe à la fixation des prix de certains produits par lequel A.P.R.I.H. a fixé son prix en se basant sur la liste de prix du concurrent sans songer aux répercussions du prix de revient.

Quant à la promotion, la seule publicité a été une attaque dans les journaux ce qui n'a guère plu aux consommateurs faisant ainsi perdre une part du marché pour A.P.R.I.H.

La distribution a également des coûts élevés de location de camion et ceci gruge le profit qu'A.P.R.I.H. pourrait réaliser sur ces ventes.

4.4.4 Etablissement de programmes

Fonctionnant à partir d'un projet Programme Développement Communautaire Canada, aucun budget ne fut alloué pour A.P.R.I.H. concernant l'établissement de programmes en marketing; pourtant, une demande a été faite par la direction lors de l'élaboration du projet, demande qui fut cependant refusée, donnant priorité plutôt aux dépenses de salaires.

4.4.5 Le contrôle

Les étapes précédentes n'étant pas établies correctement, il

n'y a effectivement aucun contrôle, ni budget, ni échéancier affecté au plan marketing.

4.4.6 Évalue et corrige

Les étapes subséquentes n'étant pas réalisées on ne peut effectuer ni évaluation, ni correction pour l'instant.

CHAPITRE 5

IMPLANTATION ET OPERATIONNALISATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING CHEZ A.P.R.I.H.

Un modèle conceptuel et une comparaison avec la réalité ont été décrites dans le chapitre précédent; il faut maintenant passer à l'action...

A cet effet, un système de planification marketing a été adopté pour A.P.R.I.H., selon son cadre d'analyse et sa dimension personnelle (voir schéma 13).

Comme le démontre le schéma, toutes les étapes ou activités ne seront pas réalisées dans ce présent chapitre et certaines cases demeureront ouvertes sur le squelette du plan marketing.

Cependant, les activités "analyse la situation et recueille l'information" seront traitées copieusement car cet ensemble d'information demeure la pierre angulaire du plan marketing et qui démontre l'importance de faire une analyse avant de planifier et de se structurer.

Certaines activités de "organise" seront décrites afin d'offrir à A.P.R.I.H. une base structurelle qui lui permettra de rencontrer ses objectifs de la façon la plus harmonieuse possible et la plus efficace.

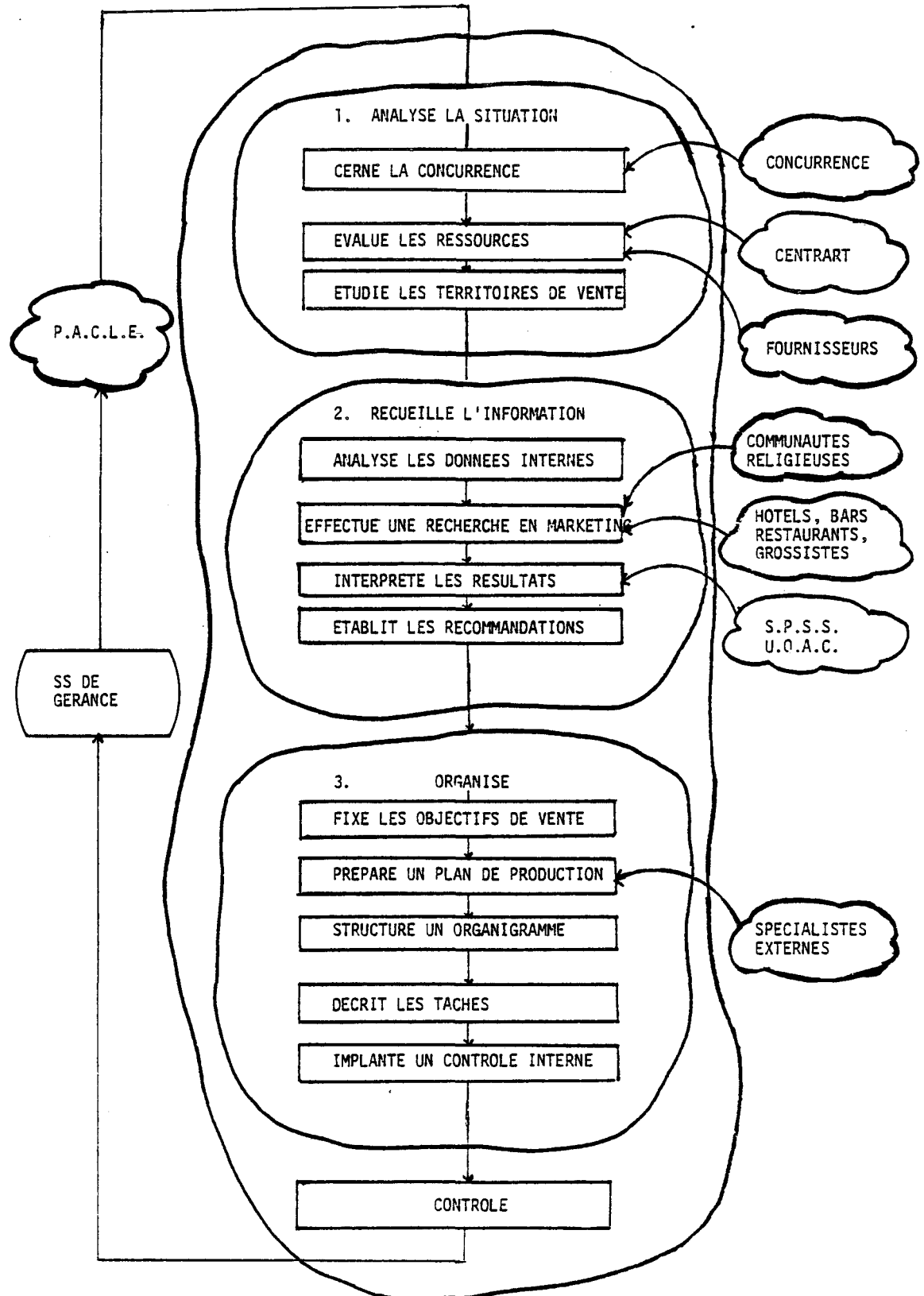
5.1 ANALYSE DE LA SITUATION (1ERE ETAPE)

La présente section traitera de l'analyse de la situation sous trois (3) aspects fondamentaux, à savoir la concurrence, le marché des ressources et l'environnement. (voir schéma 13)

SCHEMA 13:

SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING

A.P.R.I.H.



5.1.1 ETAT DE LA CONCURRENCE

Pour tout le territoire de la province de Québec, on dénombre pas moins d'une dizaine de manufactures de chandelles et de cierges. Parmi les plus importantes:

1. La manufacture de cierges et de chandelles Mailloux Inc. de Montréal.

Siège social:	2, rue St-Antoine Longueuil, Qué. J4H 3N3
Représentant régional:	Georges Couture 140, rue Bois-Joli Chicoutimi, Qué. G7J 3N6

2. La manufacture de cierges et de chandelles Baillargeon Ltée de Montréal.

Siège social:	230, rue St-Pierre St-Constantin, Montréal Québec
Représentant régional:	Aucun

3. La manufacture de cierges et de chandelles "Les chandelles Tradition Inc" de Montréal, Il y a une succursale à Québec.

Siège social:	34, Montée du Moulin Laval, Qué. H7N 3Y3
Représentant régional:	M. McNicoll Impt. Outillage industriel 114, Boul. St-Jean Arvida, Qué.

4. La manufacture "La Chandellerie Dupuis Inc.", de Montréal.

Siège social:	651, rue St-Antoine St-Jérôme, Qué.
---------------	--

5. La manufacture "Les Bougies Renée Inc.", de Montréal.

Siège social:	528, rue St-Charles Boucherville, Qué.
---------------	---

Toutes ces manufactures peuvent être cataloguées comme étant des PME.

1. Tradition	i) Production:	50 employés
	ii) Administration:	8 employés
2. Mailloux	i) Production:	39 employés
	ii) Administration:	16 employés
3. Bougies Renée	i) Production:	33 employés
	ii) Administration:	3 employés
4. Baillargeon	i) Production:	23 employés
	ii) Administration:	10 employés
5. Dupuis	i) Production:	10 employés
	ii) Administration:	2 employés
6. Guimara	i) Production:	15 employés
	ii) Administration:	1 employé

Nombre d'années d'existence:

1. Tradition: 9 ans (fondée en 1973)
2. Mailloux: 77 ans (fondée en 1905)

5.1.1.1 Formule de vente

Au niveau de notre territoire de vente (Saguenay Lac St-Jean, Charlevoix et Côte-Nord), nous avons remarqué qu'il y avait seulement trois (3) concurrents de taille: Mailloux, Tradition et Baillargeon.

En fait, il semble que la manufacture Mailloux Inc. soit notre principal concurrent. Cette réalité est en grande partie imputable à la compétence et à la tenacité de son représentant. En effet, Monsieur Georges Couture (représentant pour Mailloux) est établi depuis bien des années dans ce domaine, il connaît bien les particularités de sa clientèle, ses besoins, la période de vente, etc... De plus, il est très apprécié par ses clients, dû à son excellent service de vente et à ses délais de

livraison (le questionnaire nous le confirmera).

La clientèle ecclésiastique étant généralement difficile à rejoindre, Monsieur Couture envoie toujours une petite carte mentionnant la journée à laquelle il passera pour prendre leur commande. Pour d'autres, il attendra leur appel. J'aimerais porter attention sur le fait que Monsieur Couture est au seuil de sa retraite. Dans l'alternative où il devrait cesser de travailler, il est permis de croire que la situation deviendrait beaucoup plus saine pour A.P.R.I.H.

Enfin, quelques répondants nous ont déclaré qu'ils ne pouvaient pas "laisser tomber" Monsieur Couture, du jour au lendemain, alors qu'il les a servis si longtemps. Cependant, ils nous affirment que la situation "pourrait" être différente s'il venait qu'à se retirer du marché.

Notre deuxième concurrent est, sans contredit, la manufacture "Les Chandelles Tradition Inc.". Tout comme Mailloux Inc., les chandelles Tradition Inc. utilisent un représentant pour acquérir et maintenir son marché. Il s'agit de Monsieur McNicoll. D'après les informations obtenues, Monsieur McNicoll serait plus contesté que son concurrent Monsieur Couture. Nous n'avons pas réussi à cerner ce qui n'allait pas du côté de McNicoll, mais une chose est certaine: les curés n'expriment pas leur satisfaction de la même façon en ce qui regarde les deux (2) vendeurs. Nous n'avons jamais rencontré une fabrique qui achetait entièrement et seulement chez Tradition.

De plus, nous ne sommes pas certains que Monsieur McNicoll ne vend que pour les chandelles Tradition. Nous croyons qu'il vend ou qu'il a

déjà vendu pour Baillargeon Ltée. Cependant, ce ne sont que des hypothèses.

En ce qui concerne la manufacture Baillargeon, nous n'avons pratiquement aucune donnée, si ce n'est qu'ils sont omnis-présents dans la région.

5.1.1.2 Conditions de vente

A première vue, il semble que les conditions de vente d'A.P.R.I.H. soient aussi avantageuses que celles de ses concurrents. C'est au niveau des "termes", du "prix" ainsi que de la "garantie" (réclamation) qu'A.P.R.I.H. devient très concurrentiel. (voir tableau 5).

5.1.1.3 Le marché canadien de la chandelle religieuse

Le marché des bougies et chandelles religieuses, au Canada, a connu depuis 1974 une augmentation de 49.6% par rapport à 1979 passant de 3,461 millions à 5,179 millions.

Valeur (livraison de produits) de propre fabrication (voir figure 2)

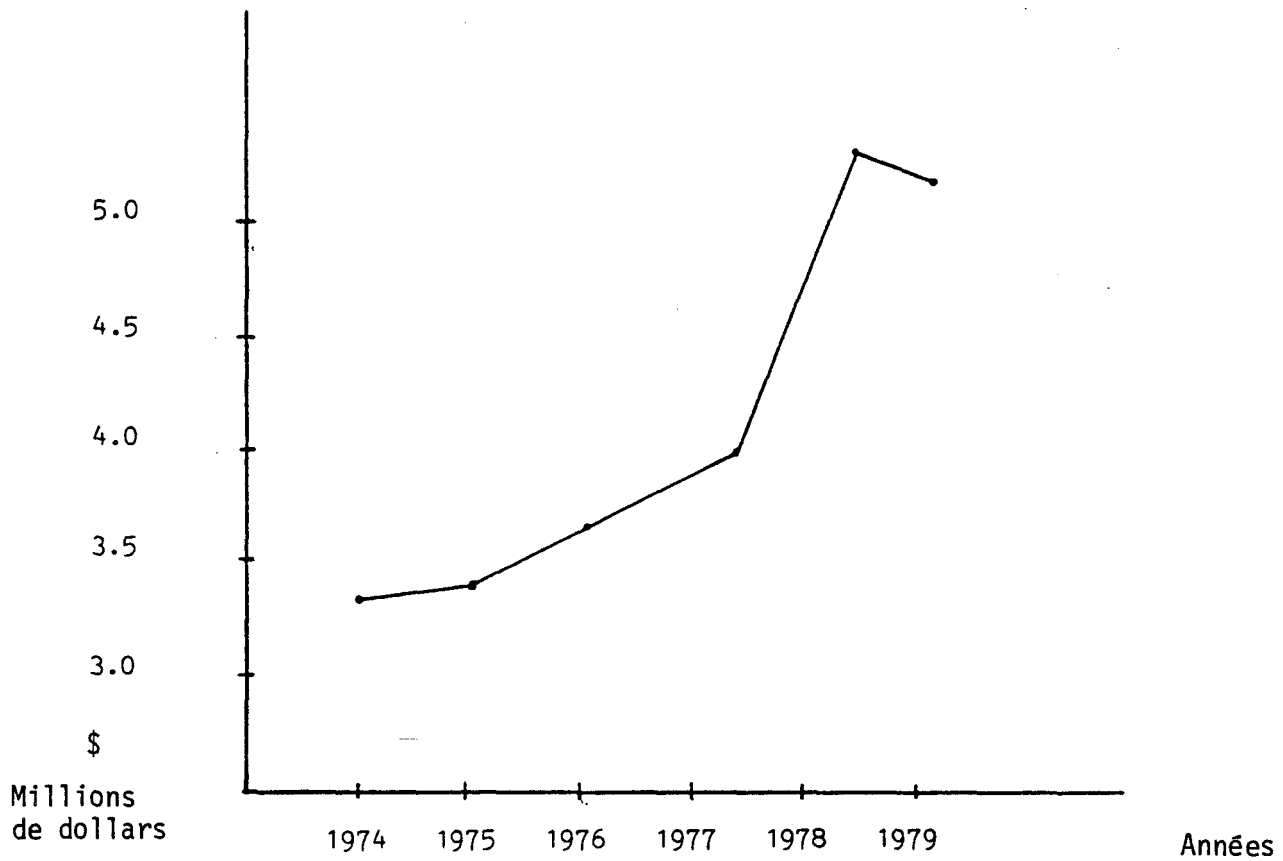
1974	\$3,461 millions
1975	\$3,474 millions
1976	\$3,643 millions
1977	\$3,905 millions
1978	\$5,348 millions
1979	\$5,179 millions

Or, si on estime à 38.6% la part du marché québécois, il appert que le chiffre d'affaires s'élève à près de 2 millions pour 1979, et qu'il

TABLEAU 5
CONDITIONS DE VENTE

IDENTIFICATION	TERMES	LIVRAISON	RECLAMATION	DISTRIBUTEURS	VIDES
Mailloux	<ol style="list-style-type: none"> 1. net - 30 jours 2. 1 % - 10 jours 3. compte échu: 1 1/2 % par mois 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun frais pour commande de moins de \$300.00 (Montréal et les alentours) 2. Frais de \$3.00 pour commande de moins de \$300.00 (Extérieur de Montréal) 3. Aucun frais pour commande de plus de \$300.00 (Extérieur de Montréal) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faite 10 jours après livraison 2. Autorisation écrite 	<ul style="list-style-type: none"> •Transport payé pour commande de plus de \$500.00 (extérieur de Montréal) •Transport payé pour commande de moins de \$500.00 (Montréal et les alentours) 	\$ 0.05
Baillargeon	<ol style="list-style-type: none"> 1. net - 30 jours 2. 1 % - 10 jours 3. compte échu: 1.75% par mois 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun frais pour commande de plus de \$225.00 2. Aucun frais d'entreposage pour commande de moins de \$225.00 3. Frais de livraison de \$5.00 pour commande de moins de \$50.00 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucune réclamation après 10 jours de la livraison 2. Autorisation du siège-social 3. Frais de 15 % 	-----	-----
Tradition	<ol style="list-style-type: none"> 1. net - 30 jours 2. 1 % - 10 jours 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun frais pour commande de plus de \$400.00 2. Frais de livraison de \$5.00 pour commande de moins de \$400.00 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faite 30 jours après livraison (produits) 2. Faite dans les 10 jours (livraison) 	-----	\$0.05
A.P.R.I.I.	<ol style="list-style-type: none"> 1. net - 30 jours 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun frais 2. Frais de livraison de \$5.00 pour commande spéciale de moins de \$300.00 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tous les produits sont garantis et remplacés 	-----	\$0.05

EVOLUTION DU MARCHÉ CANADIEN DES CHANDELLES RELIGIEUSES ²⁹



29 Statistiques Canada, Industrie manufacturière diverse, catalogue 47-205, annuelle.

connaîtra une certaine stabilité au cours des prochaines années.

Ainsi, selon l'Office des communications sociales, l'activité pastorale de l'Eglise dans les différentes circonscriptions ecclésiastiques du Canada, offrait en 1979, un tableau statistique sensiblement amélioré comparé à la situation de l'année précédente.

5.1.2 LES RESSOURCES

5.1.2.1 Les matières premières

Actuellement, A.P.R.I.H. s'approvisionne en majeure partie chez Gaétan Dupuis des "Chandelleries Dupuis" situées à St-Jérôme en banlieue de Montréal.

Par ailleurs, des démarches sont actuellement en cours auprès de Robert Paquin de la compagnie "Esso" afin de s'approvisionner en cire et de la compagnie "Libbey's" (distributeur Vallerin) de Pointe-Claire pour l'achat de verres vides, lampes de table, etc...

Ainsi, A.P.R.I.H. entend avoir une certaine indépendance face à son fournisseur actuel.

5.1.2.2 Les ressources humaines

De par sa vocation sociale, A.P.R.I.H. entend favoriser l'embauche de la personne handicapée; ainsi, sur une possibilité de dix (10) employés, A.P.R.I.H. espère engager sept (7) personnes souffrant d'un handicap.

Ici, au Saguenay Lac St-Jean, le nombre d'handicapés est très élevé et une étude effectuée par l'abbé Georges Tremblay dans "Les handicapés adultes au Saguenay Lac St-Jean" révèle, entre autres, que sur 855 handi-

capés aptes au travail, seulement 39.7% occupaient un travail permanent, saisonnier ou occasionnel. (voir tableau 6)

Comme ressource principale, Centrart (centre de rééducation pour adultes) offre une possibilité d'embauche de quelque 35 individus handicapés qui sont présentement aptes au travail.

TABLEAU 6
HANDICAPES QUI ONT UN TRAVAIL

<u>SECTEURS</u>	<u>HANDICAPES</u>			<u>SORTES DE TRAVAIL</u>			
	Aptes au travail	Qui travaillent Nb.	%	Perma- nent	Saison- nier	Occa- sionnel	Pas précisé
Chicoutimi	209	113	54.0	82	4	14	13
La Baie	124	74	59.6	27	11	34	2
Jonquière	135	29	21.5	22	2	3	2
Alma	164	29	17.7	17	2	7	3
Roberval	183	59	32.2	28	9	11	11
Dolbeau	40	36	90.0	10	10	14	2
REGION	855	340	39.7	186	38	83	33
				54.7%	11.1%	24.1%	9.7%

5.1.2.3 Les ressources physiques

Le matériel et l'équipement de production chez A.P.R.I.H. est, en majeure partie, de fabrication artisanale; une visite chez les "Chandelleries Dupuis" à St-Jérôme a confirmé qu'aucun procédé ou équipement de production n'existait de façon standard au niveau de la chandelle.

Or, pour édifier une telle entreprise il faut, à prime abord, avoir des talents de "patenteux" et un esprit ingénieux.

En outre, il est assez difficile d'évaluer ou de projeter des dépenses en immobilisations de façon réaliste.

Cependant, avec les grosses industries (telles qu'Alcan, Price, etc.) et les ressources universitaires, on peut s'assurer que l'équipement soit apte à permettre le support des opérations en terme de qualité et de capacité.

5.1.3 LES TERRITOIRES DESSERVIS

Comme nous l'avons constaté plus tôt, les régions visées par A.P.R.I.H. sont, le Saguenay Lac St-Jean (zone 02), la Côte-Nord, le comté Charlevoix et une partie de Québec.

Quant au marché étranger, il sera ultérieurement étudié comme variable de croissance, advenant la rentabilité de A.P.R.I.H. à moyen terme.

5.1.3.1 Saguenay Lac St-Jean

La région compte 95 paroisses dispersées sur une distance d'environ 150 milles¹. La concentration de la population est plus forte dans la zone ouest du Saguenay (villes de Jonquière et de Chicoutimi) et diminue de plus en plus en direction du Lac St-Jean. La population totale est de 269,000 habitants. L'accès y est facile et il nous apparaît peu dispendieux d'y introduire des circuits de vente (voir figure 4).

5.1.3.2 Côte-Nord

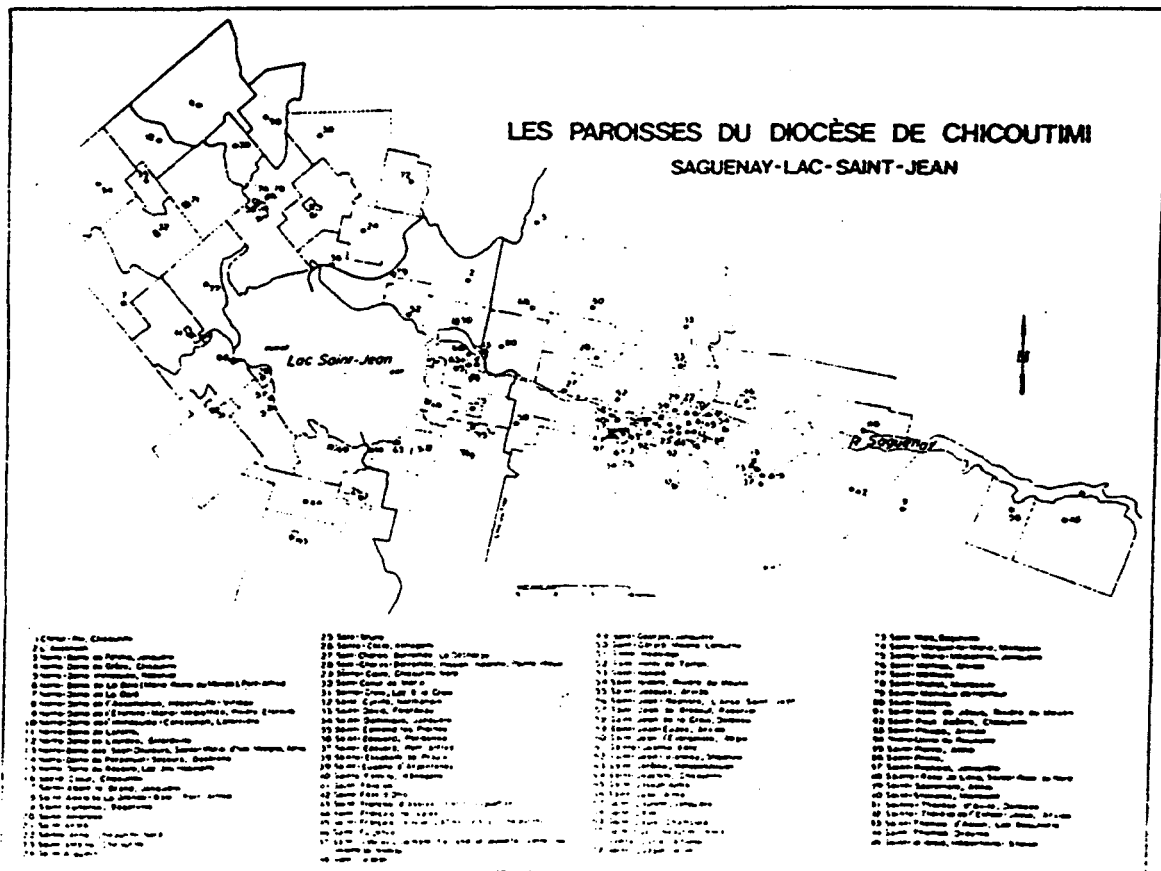
Cette région comprend 45 paroisses dont les deux (2) extrémités sont éloignées de 650 kilomètres (390 milles)². La population totale est

1 St-François d'Assise (Petit Saguenay) à St-Thomas Didyme
2 Sacré-Coeur à Havre St-Pierre

FIGURE 3: POPULATION PAR DIOCESE

1. Région de Charlevoix:	30,124
2. Région des Laurentides:	96,153
3. Région d'Orléans:	95,254
4. Zone de Chicoutimi:	68,144
Zone du Bas-Saguenay:	22,395
5. Zone de Jonquière:	69,076
Zone de l'Ouest du Lac:	49,552
Zone du Nord du Lac:	20,320
6. Côte-Nord (région est):	56,964
7. Côte-Nord (région ouest):	56,964

FIGURE 4



Annexe: "Sources de l'histoire du Saguenay-Lac-St-Jean" (Tome I) André Côté, 1978

de 113,928 habitants. Sa géographie y est différente de celle du Saguenay Lac St-Jean: la Côte-Nord est édiflée tout le long de la route 132 où la concentration de la population se situe principalement en deux (2) endroits (Sept-Iles, Baie-Comeau et Hauterive). Notez que ces endroits stratégiques sont relativement éloignés de Chicoutimi. De plus, les circuits de vente sont plus difficilement conciliables, étant donné l'axe longitudinal de celui-ci.

5.1.3.3 Charlevoix

Cette région est beaucoup plus difficile à discerner, puisque toutes les paroisses de Charlevoix ont été visitées et que seulement quelques paroisses de Québec l'ont été (région de Ste-Anne de Beaupré ainsi que la région des Laurentides). Ce circuit de vente touche environ 135,700 habitants et regroupe 34 paroisses. On dénombre trois (3) gros consommateurs dans cette région, soit Baie-St-Paul, Iles aux Coudres et Ste-Anne de Beaupré.

Il s'avère plus facile d'établir des circuits de vente dans ce territoire: il couvre une distance approximative de 1,442 kilomètres (265 milles) de Baie Ste-Catherine à Laterrière. (voir figure 5)

5.2 L'INFORMATION (2E ETAPE)

5.2.1 ANALYSE DES VENTES DE 1981

Les ventes totales de A.P.R.I.H. se divisent en cinq (5) secteurs: quatre (4) du côté religieux et un (1) pour le secteur commercial.(voir tableau 7)

FIGURE 5

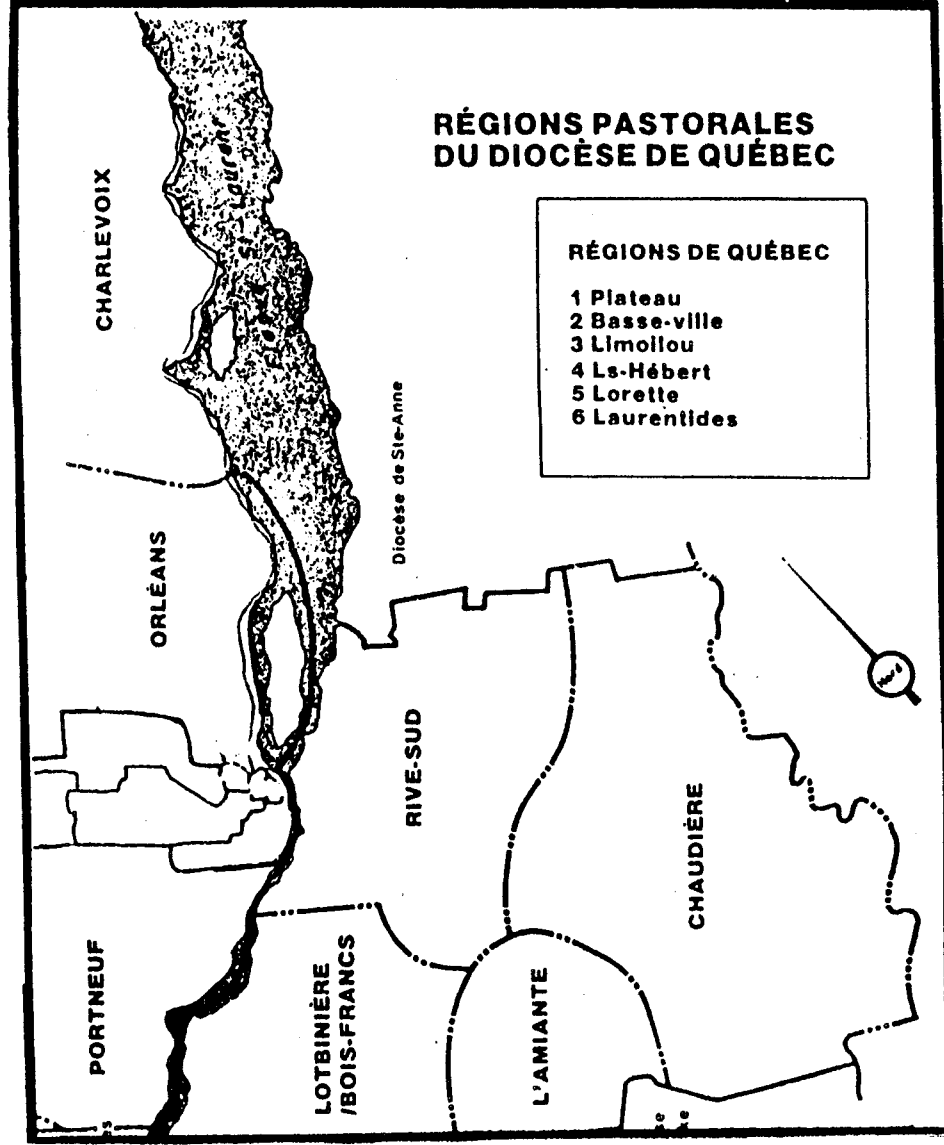


TABLEAU 7

110

SECTEURS DE VENTE

	A	B
1. <u>DIOCESE DE CHICOUTIMI</u>		
a) Zone de Chicoutimi	14.78%	\$6,114.43
b) Zone de Jonquière	10.56%	4,365.25
c) Zone du Bas Saguenay	5.15%	2,124.49
d) Zone de l'est du Lac	13.04%	5,400.39
e) Zone de l'ouest du Lac	6.61%	2,733.05
f) Zone du nord du Lac	2.69%	1,109.88
	<hr/> 52.83%	<hr/> \$21,853.49
2. <u>DIOCESE DE JONQUIERE</u>		
a) Zone est	7.21%	2,982.18
b) Zone ouest	8.74%	3,619.55
c) Zone de Beaupré	2.02%	836.30
	<hr/> 17.97%	<hr/> \$7,438.03
3. <u>DIOCESE DE HAUTERIVE</u>		
a) Région ouest - zone I	5.21%	2,156.28
b) Région ouest - zone II	2.03%	842.87
c) Région est - zone III	1.49%	600.33
d) Région ouest - zone IV	0.11%	45.00
	<hr/> 8.84%	<hr/> \$3,644.48
4. <u>COMMUNAUTES RELIGIEUSES</u>	2.18%	\$602.57
5. <u>ZONE COMMERCIALE</u>	19.12%	\$7,929.38
	<hr/> <hr/> 100.94%	<hr/> <hr/> \$41,467.95

A. Pourcentage par rapport à nos ventes totales de 1981

B. Ventes totales de 1981

Notre principal marché se situe dans le diocèse de Chicoutimi. Ce secteur représente 52.83% des ventes totales avec un montant de \$21,853.49. Ce diocèse regroupe tout le Saguenay Lac St-Jean dont les zones de Chicoutimi, Jonquière, Bas-Saguenay, ainsi que l'est, l'ouest et le nord du Lac.

Les zones de Jonquière, Chicoutimi et du Bas-Saguenay représentent une plus grande part avec respectivement, 14.73%, 10.56% et 13.04% de notre marché total.

Pour le diocèse de Québec, celui-ci est beaucoup moins fort et s'étend à la zone est, à la zone ouest et la zone de Beaupré. Ces trois (3) zones représentent 17.97% , soit des ventes de \$7,438.03. Par ailleurs, étant donné la très forte concurrence dans ce diocèse par Mailloux, Tradition et Baillargeon, nous pouvons remarquer que nous possédons dans ce secteur une bonne part des ventes.

Nous détenons également 8.84% du marché dans le diocèse de Haute-ribe, ce qui représente des ventes de \$3,644.48. Ce diocèse se divise en quatre (4) régions, soit la région ouest (zone 1), la région ouest (zone 2), la région est (zone 3) et la région est (zone 4).

Il est bon de faire remarquer également que la visite de notre représentant dans ces deux (2) diocèses ne s'est faite qu'une seule fois. Donc, nous pouvons dire que notre part de marché pour ces deux (2) diocèses augmentera au cours de cette année avec la visite plus fréquente de nos représentants.

Le quatrième secteur, les communautés religieuses, représente une

très minime part de marché pour A.P.R.I.H. En effet, celui-ci représente pour ce secteur seulement 2.18%, soit des ventes de \$602.57 pour l'année 1981.

La zone commerciale a procuré, en 1981, des ventes de \$7,929.38 avec une part de marché de 19.12%. Cette zone représente pour A.P.R.I.H. un très bon espoir dans le domaine des cierges et chandelles.

Donc, pour 1981, les ventes totales enregistrées par A.P.R.I.H. se chiffrent à \$41,467.95, ce qui signifie que nous avons notre place dans le domaine de la production de cierges et de chandelles.

5.2.1.1 Les produits offerts

A.P.R.I.H. offre, tout comme ses principaux concurrents, une gamme de produits des plus diversifiés. (voir tableau 8)

En effet, nous sommes en mesure de desservir le côté religieux et commercial avec une gamme complète de 51 produits. Pour les fabriques et les communautés religieuses, nous possédons en inventaire, les bougies six (6) jours dans les teintes de bleues, jaunes, rouges, verts et blancs. Nous avons également des lampes du sanctuaire, des cierges de baptême, de profession de foi, de purification et de la vigile pascale. Les cierges pascals et les cierges liturgiques sont parmi les produits offerts par A.P.R.I.H. Cette manufacture ne vend pas seulement des cierges et des chandelles, elle est en mesure d'offrir des accessoires tels: mèches pour allumer, encens, charbon et verres à lampions.

Le secteur commercial est très bien approvisionné par A.P.R.I.H.

Nous offrons les lampes de table: le Royal, le Carmel et le Vénitien. Nous fabriquons également des lampions 15 heures, dix (10) heures, huit (8) heures et six (6) heures.

En plus d'offrir les produits standards de cierges et de chandelles, nous vendons les chandelles décoratives.

A.P.R.I.H. donne aussi divers services tels, le remplissage de lampes de table et le rachat de verres vides. Donc, nous offrons une gamme très complète des produits de cierges et chandelles pouvant desservir toutes les organismes commerciaux et religieux.

1981 fut une très bonne année de ventes pour notre manufacture. En effet, nous avons enregistré des ventes au niveau de 15 produits différents. Nos plus grandes ventes ont été enregistrées pour les bougies de dévotion six (6) jours avec des ventes de 1,532 caisses au cours de l'année 1981. Nous avons également vendu 1,041 boîtes de cierges de baptême, 1,105 boîtes de cierges de profession de foi, 368 boîtes de cierges de la vigile pascale, 521 cierges liturgiques et 129 caisses de lampes du sanctuaire.

Pour les lampes de table (Royal, Carmel et Vénitien), les ventes se chiffrent à environ 531 caisses. Nous avons aussi vendu des boîtes de mèches (26 boîtes), de charbons (18 boîtes) et d'encens (13 boîtes). (voir tableau 9)

Nous pouvons remarquer que les ventes enregistrées par A.P.R.I.H., pour 1981, sont importantes, compte tenu de la première année d'opération de cette manufacture de cierges et de chandelles.

TABLEAU 8LISTE DES PRODUITS

Bougies de décoration, 6 jours

Lampes sanctuaire

Carmels

Cierges baptême

Profession de foi

Purification

Chandeleur

Vigiles Pascales

Lampions

Mèches en cire

Mèches en bois

Encens

Charbon

Royals

Vénitiens

Cierges Pascals (différentes grandeurs)

Chandelles liturgiques (différentes grandeurs)

TABLEAU 9LISTE DES PRINCIPAUX ARTICLES VENDUS EN 1981

- Bougies de dévotion (6 jours)	1,532 caisses
- Cierges liturgiques	521 unités dont 10 cierges pascals
- Vénitiens	310 caisses et 6 unités
- Carmels	163 caisses
- Royals	52 unités
- Cierges de la vigile pascale	368 boîtes
- Cierges de baptême	1,041 boîtes
- Chandelles traditionnelles	98 douzaines
- Cierges de la profession de foi	405 boîtes
- Cierges de la purification	11 caisses
- Lampes du sanctuaire	129 caisses
- Boîtes d'encens	13 boîtes
- Boîtes de charbon	18 boîtes
- Boîtes de mèches	26 boîtes

5.2.2 La recherche en marketing

La seconde étape de "recueille l'information" (voir schéma 13) consistera à effectuer une recherche en marketing auprès des fabriques religieuses et du secteur commercial.

Cette étude sera réalisée en collaboration avec un spécialiste en marketing qui a les compétences pour diriger cette activité.

5.2.2.1 Sommaire

Pour élaborer une étude de recherche, nous avons plusieurs étapes à parcourir.

Les étapes les plus importantes sont la problématique et les objectifs de l'étude. Ces deux (2) étapes sont donc le coeur de la recherche. Par la suite, on élabore un devis de recherche servant à recueillir l'information nécessaire à la résolution du problème et à l'atteinte des objectifs de recherche. Cette information est recueillie à partir d'un questionnaire distribué dans le milieu religieux et commercial. Ces renseignements sont traités et analysés afin de connaître l'état de la concurrence, l'état du marché ainsi que la description des produits utilisés.

Etant donné la particularité des répondants (les communautés chrétiennes), une rencontre eut lieu avec Monseigneur Pedneault, évêque auxiliaire de Chicoutimi, afin d'avoir l'appui de l'évêché dans nos démarches pour l'étude de marché.

A cet effet, une lettre d'appui de Monseigneur Pedneault, accompagna chacun des questionnaires envoyés aux fabriques religieuses et communau-

tés. (Annexe 5)

5.2.2.2 La problématique

A.P.R.I.H. offre plusieurs produits à la clientèle, mais étant donné que ses segments potentiels sont les fabriques religieuses, communautés religieuses, ainsi que les hôtels et restaurants, il conviendrait, pour augmenter la fidélité de la clientèle d'A.P.R.I.H., d'offrir un produit et un service très concurrentiels.

L'analyse de la situation suppose la connaissance du marché et de ses besoins que nous ne connaissons pas présentement concernant les produits de chandelles et de cierges. Il faut donc essayer de connaître le marché potentiel, s'approvisionnant et susceptible de s'approvisionner en chandelles et cierges, afin d'être en mesure de connaître la rentabilité d'une manufacture de cierges et de chandelles.

5.2.2.3 Objectifs de l'étude

L'objectif de cette étude est de monter un plan de recherche, de trouver l'information nécessaire et de la traiter de manière à :

- connaître et évaluer l'état de la concurrence
- évaluer et connaître le marché (ampleur, cycle et tendance)
- connaître et évaluer la consommation des produits offerts ainsi que la gamme
- décrire le territoire de vente pour A.P.R.I.H. (analyse maison)

L'information résultante de cette étude devrait permettre aux personnes dirigeantes d'A.P.R.I.H. d'orienter l'organisme de façon rationnelle et non pas seulement avec une planification basée sur l'expérience. Egale-

ment, nous serons en mesure d'organiser notre réseau de vente et de distribution en fonction du marché actuel.

5.2.2.4 Méthodologie de la recherche en marketing

5.2.2.4.1 Devis de recherche (méthode d'approche)

L'utilisateur potentiel (consommateur) des produits d'A.P.R.I.H. est celui qui aura identifié nos produits, notre entreprise comme une alternative (choix) valable pour satisfaire son besoin d'achat en chandelles et/ou en cierges.

Cependant, pour identifier cette alternative de choisir A.P.R.I.H. comme valable, il y a un processus auquel le consommateur aura eu recours. C'est le processus de décision du consommateur:

1. Identification du problème
2. Recherche en soi
3. Recherche externe
4. Processus d'achat
5. Après l'achat

Si, à l'aide d'une recherche, nous connaissons notre consommateur potentiel de chandelles et de cierges, nous pourrons offrir aux communautés religieuses, fabriques et secteur commercial, exactement ce qu'ils désirent. Ce qui éviterait de lancer un produit et même un service dont personne n'a besoin.

Nous savons également que dans son processus de décision, le consommateur de cierges et de chandelles tiendra compte de l'image de l'entreprise.

Ce processus commence avec l'identification du problème où la fabrique, communauté, hôtel et restaurant ayant un besoin de cierges et de chandelles et cherche à le régler. Il fait l'inventaire de ses connaissances et de ses ressources. Il s'informe des possibilités qui répondent à ses exigences. Si A.P.R.I.H. lui apparaît comme une alternative valable, il essaiera d'en savoir davantage jusqu'à ce qu'il décide d'y faire ses achats. Si cette expérience s'avère satisfaisante, le choix de cette alternative s'en trouvera renforcé à l'avenir.

Ce processus de décision nécessite un certain temps qui peut varier d'un consommateur (fabrique, communauté, restaurant, hôtel) à un autre. En effet, une fabrique, simplement en apprenant l'existence de A.P.R.I.H., peut décider de s'y rendre immédiatement. Par contre, d'autres consommateurs demanderont des informations supplémentaires.

Cette image dépendra des perceptions que les consommateurs auront des points suivants:

- le produit
- le prix (dépense)
- la publicité
- le personnel
- les services complémentaires
- les caractéristiques matérielles
- la concurrence
- le marché
- la clientèle

Nous tiendrons compte de ce fait dans l'élaboration de notre instrument de mesure (questionnaire).

En conséquence, nous mesurerons les éléments suivants pour définir le marché potentiel en cierges et chandelles pour la manufacture A.P.R.I.H.:

1. Le produit: Nous verrons quel type de produit les fabriques, les communautés, les restaurants et les hôtels utilisent; quelle quantité est employée et comment ils perçoivent A.P.R.I.H. face aux produits de cierges et de chandelles.
2. Le marché: Nous verrons les quantités totales consommées par ces organismes pour les différents produits offerts en 1981 ainsi que les quantités qu'ils prévoient utiliser en 1982 et 1983.
3. Le prix (dépense): Nous verrons les montants totaux dépensés pour tous les articles du poste "luminaire" et des bougies de dévotion six (6) jours pour l'année 1980 et 1981.
4. La publicité: Nous verrons si les gens (consommateurs) connaissent la manufacture de cierges et de chandelles A.P.R.I.H., s'ils utilisent les produits de la manufacture, quels sont les avantages d'utiliser ces produits et les inconvénients.
5. La concurrence: Nous verrons la proportion des achats en luminaires attribuée aux principaux concurrents

- d'A.P.R.I.H. Quels principaux avantages et inconvénients retirent-ils de leur fournisseur?
6. Le personnel: Nous verrons de quelle façon ils effectuent les commandes en luminaires, combien de fois par année et quelle période est la plus forte pour la plupart des organismes.
7. Les services complémentaires: Nous verrons quels services additionnels les organismes religieux et commerciaux aimeraient retrouver chez une manufacture de cierges et de chandelles.
8. Les caractéristiques matérielles: Nous verrons quelle est la caractéristique la plus importante des clients dans l'achat du poste "luminaire".
9. La clientèle: Nous verrons sur quel territoire se regroupe la majorité de nos clients afin d'organiser le réseau de distribution.

5.2.2.4.2 Opérationnalisation

L'opérationnalisation est la façon employée pour mesurer nos variables de recherche.

Deux (2) questionnaires seront préparés. Le premier sera distribué aux fabriques et communautés religieuses du Saguenay Lac St-Jean, Côte-Nord et Charlevoix (Québec). Ce questionnaire traitera de la fréquence d'achat ainsi que de la période, de la quantité dépensée en dollars et en unité pour tous les articles du poste "luminaire" et de bougies de dévotion six (6)

jours pour l'année 1980 et 1981 ainsi qu'une prévision d'achat pour 1983. Ce questionnaire traitera également de la concurrence de A.P.R.I.H. avec les avantages et les inconvénients majeurs. Nous parlerons aussi de la connaissance de la population religieuse face à la manufacture A.P.R.I.H. (voir annexe 6).

Le second questionnaire traitera de la quantité utilisée ou vendue par année de lampes de table, petits lampions, chandelles traditionnelles, chandelles parfumées; de l'importance des concurrents d'A.P.R.I.H. avec les avantages; quel est l'élément le plus important attribué aux produits de cierges et de chandelles pour renforcer l'achat du consommateur. Nous demanderons aussi si les gens connaissent la manufacture A.P.R.I.H.

Ce questionnaire sera distribué parmi les hôtels, les restaurants, fleuristes, grossistes du Saguenay Lac St-Jean. (voir annexe 7)

Les données seront d'abord compilées en tableaux de fréquences et de pourcentages. Après une analyse des tableaux, nous effectuerons des tabulations croisées.

Une première analyse sera faite à partir des fréquences et des pourcentages pour les ordonner, mais si ces fréquences paraissent concordantes ou discordantes avec la réalité, nous renoncerons à en utiliser certaines.

Ensuite, nous pourrons décrire l'information recueillie au cours de l'enquête, combiner des données concernant plusieurs organismes et comparer certains sous-groupes entre eux.

Les statistiques descriptives (mesures de tendance centrale, de variabilité et de corrélation) serviront donc à mesurer les données recueillies.

Les statistiques déductives serviront à tester les généralisations découlant des données ou les différences entre les populations. Elles nous apprendront si les différences entre les groupes sont significatives ou non.

5.2.2.4.3 Echantillonnage

1. La population

La population choisie est la totalité des fabriques et des communautés religieuses du Saguenay Lac St-Jean, Côte-Nord, Charlevoix ainsi qu'une partie de Québec. Pour le niveau commercial, la population étudiée est un échantillon des hôtels, restaurants, fleuristes, grossistes et magasins au détail. Pour ce secteur, notre étude se limitera au niveau du Saguenay Lac St-Jean.

2. Mode de sélection

Pour les organismes religieux, aucune sélection n'a été faite puisque notre segment de marché le plus important se trouve à ce niveau et que nous avons décidé de prendre la totalité des fabriques et des communautés religieuses.

Une sélection très générale et simple a été faite pour déterminer la taille de notre échantillon pour les organismes commerciaux. La liste de tous les organismes commerciaux étant beaucoup trop longue au Saguenay Lac St-Jean, nous avons donc sélectionné les restaurants, hôtels, fleuristes et magasins au détail les plus importants et susceptibles de faire le commer-

ce de cierges et de chandelles.

3. Taille de l'échantillon

La région du Saguenay Lac St-Jean compte 95 paroisses. La Côte-Nord en compte 45. La région de Charlevoix et une partie de Québec (région de Ste-Anne de Beaupré ainsi que la région des Laurentides) regroupent 34 paroisses.

Notre échantillon pour les organismes religieux sera recueilli parmi les 173 paroisses des trois (3) régions de notre population.

Pour ce secteur, nous avons 241 fabriques et communautés religieuses. Nous prendrons donc la totalité de ces organismes pour déterminer la taille de notre échantillon. Nous avons également déterminé notre échantillon qui comprend 42 communautés et 200 fabriques.

La taille de notre échantillon pour le secteur commercial comprend 101 organismes répartis de la façon suivante:

- 19 hôtels
- 46 restaurants et brasseries
- 12 fleuristes
- 5 grossistes
- 19 magasins au détail

Nous avons alors un échantillon de 342 organismes pour notre étude et nous croyons que cet échantillonnage sera largement suffisant.

5.2.2.4.4 Méthode de cueillette des données

Les deux (2) questionnaires seront distribués par la poste et

retournés par le répondant par le même processus avec une enveloppe de retour affranchie.

Cette méthode comporte certains avantages. Premièrement, les personnes répondantes auront beaucoup de temps pour y répondre et nous le retourner dûment rempli. Deuxièmement, le questionnaire peut avoir des espaces afin que le répondant précise beaucoup plus sa réponse lorsque c'est inscrit "autre, précisez". Par contre, cette méthode comporte un inconvénient majeur: le taux de réponse est faible car plusieurs oublient de le retourner.

5.2.2.4.5 Limitation opérationnelle

Notre échantillon pour le secteur religieux était de 241 questionnaires répartis dans trois (3) secteurs: Saguenay Lac St-Jean, Côte-Nord et Charlevoix. Pour le secteur commercial, nous avons déterminé un échantillon de 101, seulement au Saguenay Lac St-Jean.

Au moment d'effectuer les analyses, nos échantillons ont été réduits à 81 pour le secteur religieux et 20 pour le secteur commercial, ce qui donne un taux de réponses respectif de 33.19% et 19.80%.

Le taux de réponses des fabriques religieuses (33.19%) est respectable dû au fait que le questionnaire a été envoyé et retourné par la poste.

5.2.3 Analyse et interprétation

L'analyse et l'interprétation se fera au niveau de deux (2) secteurs, soit le secteur religieux et le secteur commercial. Le secteur religieux a été divisé. Nous étudierons, en premier, les fabriques religieuses.

ses et dans un second temps, les communautés religieuses. Ces deux (2) analyses se font au niveau du Saguenay Lac St-Jean, Côte-Nord et comté Charlevoix parmi une clientèle de 68 répondants pour les fabriques et 13 pour les communautés religieuses.

Pour le secteur commercial, l'étude se fera au niveau des hôtels, restaurants, fleuristes, grossistes et magasins au détail parmi un échantillon de 20 entreprises.

5.2.3.1 Fabriques religieuses

D'après le tableau 10, 64.7% des fabriques visitées consomment des bougies de dévotion six (6) jours. Les lampes sanctuaire sont consommées par 67.7% des fabriques. Pour les cierges liturgiques, ils sont consommés, par notre échantillon, au taux de 73.6%, alors que les cierges de baptême et les cierges de la vigile pascale ont un taux de consommation de 66.2% et 57.4%.

Pour ce qui est des lampions 10 heures et des cierges de profession de foi, ils ont une consommation moindre. En effet, les lampions sont consommés par 23.5% des répondants et les cierges de profession de foi par 30.8%.

Egalement, le tableau 10 nous montre que la consommation des fabriques, pour l'année qui vient de se terminer, se situe à un niveau plus élevé.

51.5% ont consommé seulement de zéro (0) à cinq (5) douzaines de lampes sanctuaire et de zéro (0) à 30 cierges liturgiques pour l'année

TABLEAU 10

CONSOMMATION TOTALE DE BOUGIES ET CHANDELLES POUR L'ANNEE 1981 POUR LES FABRIQUES
RELIGIEUSES ET PREVISIONS POUR 1982 ET 1983

PRODUITS	1981	1982 Prévisions	1983 Prévisions
LAMPES SANCTUAIRES			
0 à 5 douzaines	51.5%	51.5%	48.5%
6 à 10 douzaines	16.2%	11.8%	13.2%
	<u>67.7%</u>	<u>63.3%</u>	<u>61.7%</u>
LAMPIONS (10 HEURES)	23.5%	--	--
CIERGES LITURGIQUES			
0 à 15 unités	26.5%	13.2%	11.8%
16 à 30 unités	25.0%	22.1%	20.6%
46 à 75 unités	22.1%	19.2%	10.3%
	<u>73.6%</u>	<u>54.5%</u>	<u>42.7%</u>
CIERGES DE BAPTEME			
0 à 40 unités	35.3%	27.9%	25.0%
41 à 80 unités	19.1%	19.1%	17.6%
81 à 120 unités	11.8%	10.3%	10.3%
	<u>66.2%</u>	<u>57.3%</u>	<u>52.9%</u>
BOUGIES DE DEVOTION (6jours)			
0 à 50 unités	42.6%	41.6%	35.3%
0 à 100 unités	22.1%	17.6%	22.1%
	<u>64.7%</u>	<u>59.2%</u>	<u>57.4%</u>

1981. Or, 40 cierges de baptême ont été consommés en 1981 et ce, par 35.3% des fabriques. Pour les bougies de dévotion six (6) jours, 42.6% ont consommées de zéro (0) à 50 pour l'année 1981.

Pour les années 1982 et 1983, la consommation totale de bougies et chandelles pour les fabriques religieuses est passablement la même que la consommation de 1981 si ce n'est qu'une légère diminution de tous les postes lumineux.

Il est bon de remarquer également d'après le tableau 11 que les dépenses totales en bougies de dévotion six (6) jours et en poste lumineux ont augmenté en 1981 comparativement à 1980. Donc, il est à prévoir que la dépense totale des fabriques pour 1982 augmentera à nouveau, étant donné que les prévisions de consommation pour 1982 sont les mêmes que celles de 1981.

Après avoir cerné le marché, nous étudierons maintenant la concurrence. Pour ce faire, nous prendrons quatre (4) manufactures soit: Mailloux, Baillargeon, Tradition et A.P.R.I.H. Mailloux est le principal concurrent de notre manufacture. Sur les 68 répondants, la manufacture Mailloux possède 44 clients, ce qui lui fait une part de marché de 64.6% (tableau 12); 38.2% de sa part de marché utilisent les produits de cette manufacture dans une proportion de 76 à 100%.

La compagnie Baillargeon compte 2 clients parmi les 68 personnes qui ont répondu au questionnaire, ce qui lui fait une part de marché de 1.3%, donc 1.3% des répondants utilisent les produits de Baillargeon. De

TABLEAU 11

CONSOMMATION TOTALE (ARGENT) POUR 1980 ET 1981 POUR LES FABRIQUES RELIGIEUSES

	\$0.00 à \$500.	\$501. à \$1000.	\$1001 à \$1500	\$1501 à \$2000
<u>1980</u>				
Bougies de dévotion (6 jrs)	11.8%	14.7%	11.8%	5.9%
Poste luminaire	14.7%	14.7%	11.8%	10.3%
<u>1981</u>				
Bougies de dévotion (6 jrs)	13.2%	13.2%	10.3%	10.3%
Poste luminaire	19.1%	16.2%	13.2%	7.4%

cette part de marché (1.3%), 1.2% des clients consomment de 20 à 50% de cette compagnie.

La manufacture Tradition est un compétiteur beaucoup moins important pour A.P.R.I.H. puisque ses clients sont au nombre de huit (8), toujours par rapport au 68 répondants. Cela lui donne une part de marché de 11.8% répartie entre zéro (0) et 100% de degré de consommation.

A.P.R.I.H. a un marché de 15 clients, parmi les 68 répondants, ce qui le place au deuxième rang derrière Mailloux avec une part de marché de 22.3%. Seulement 5.9% de ses clients consomment de 76 à 100% de ses produits.

Les principaux avantages des clients face à leur plus gros fournisseur sont:

- qualité du produit	12/68	17.6%
- garantie offerte	6/68	8.8%
- conditions de vente	5/68	7.4%
- délai de livraison	4/68	5.9%
- prix de vente	3/68	4.4%

Nous pouvons donc remarquer que le principal avantage que les clients retirent de leur plus gros fournisseur est la qualité du produit. Par contre, le dernier avantage est le prix de vente.

73.5% des répondants trouvent qu'il n'existe aucun inconvénient d'acheter chez leur plus gros fournisseur. Par contre, 11.9% (8/68) ont répondu qu'il existe un inconvénient. De ces 11.9%, 37% ont déterminé que le plus gros inconvénient était le prix de vente.

TABLEAU 12

CONCURRENCE ENTRE LES DIFFERENTES MANUFACTURES AINSI QUE LA PART DE MARCHE DE CHACUNE-FABRIQUES

CONCURRENT % DE CONSUMMA. FABRIQUES	MAILLOUX	BAILLARGEON	TRADITION	A.P.R.I.H.	BOUGIES RENE
0% à 25%	4.4%	--	1.5%	6.7%	--
26% à 50%	17.6%	1.2%	4.4%	6.7%	--
51% à 75%	4.4%	--	1.5%	2.9%	--
76% à 100%	38.2%	0.1%	4.4%	5.9%	--
TOTAL DE LA PART DE MARCHE	64.6%	1.3%	11.8%	22.3%	--

Afin de donner un meilleur service à nos clients, il serait bon de connaître un peu plus la procédure d'achat des consommateurs de chandeliers.

De tous les répondants, 82.4% (56/68) procèdent à l'achat par l'entremise du représentant de la manufacture.

D'après l'analyse de nos questionnaires, les fabriques commandent, en moyenne, 1.78 fois par année et ce, durant les 12 mois de l'année. Par contre, les plus gros mois d'achat sont, par ordre, les mois de septembre où 30.9% des répondants achètent durant ce mois, en mai avec un pourcentage de 26.5%, 22.1 achètent durant le mois d'octobre, mars vient en quatrième avec un pourcentage d'achat de 20.6 et août avec 19.1%.

Il n'existe aucune relation significative entre la façon de commander et la fréquence d'achat en poste luminaire. En effet, que les gens commandent directement de l'industrie, par l'entremise d'un représentant ou d'un intermédiaire, ils commandent, en moyenne, une ou deux fois par année.

Or, il n'existe également aucune relation entre la façon de commander et la fréquence de visite du vendeur. Peu importe la façon dont les fabriques commandent, elles désirent recevoir la visite du vendeur une (1) à deux (2) fois par année.

Cependant, il existe une certaine relation entre la fréquence de visites du vendeur et la fréquence d'achat en luminaire. En effet, lorsque le vendeur rend seulement une visite, la fréquence d'achat est d'une fois dans une proportion de 19.12% de deux (2) fois dans une proportion de 5.88%

pour une fois, 36.76% pour deux (2) fois et de 2.94% pour des achats de plus de quatre (4) fois.

Pour le nombre de visites par année, la proportion d'achat est, pour trois (3) fois, de 2.94% et de 1.47% pour plus de quatre (4) fois.
(tableau 13)

Donc, la fréquence d'achat est proportionnelle à la fréquence de visites du vendeur. En effet, d'après le tableau 13, plus la fréquence de visites du vendeur est élevée, plus la fréquence d'achat est également élevée et pour avoir un rendement optimal, la fréquence de visites du vendeur et la fréquence d'achat se situe de une (1) à deux (2) fois par année. Par contre, une fréquence de visites élevée ne veut pas nécessairement dire un montant d'achat plus élevé, étant donné que le montant d'achat maximal pour 1981 se situe à une fréquence de visites de une (1) à deux (2) fois par année (tableau 14). Également, toujours d'après le même tableau, la majorité ont dépensé entre zéro (0) et 1,500 dollars en poste luminaire pour l'année 1981.

Donc, pour conclure cette étude sur les fabriques, il n'existe aucune relation entre la façon de commander les produits de poste luminaire et la fréquence d'achat; entre la façon de commander et la fréquence de visites du vendeur, entre la fréquence de visites du vendeur et le montant total dépensé en 1981 pour tous les produits de chandelles et cierges.

Il serait bon de savoir si, depuis l'ouverture de la manufacture, A.P.R.I.H. a su se faire connaître auprès des fabriques religieuses du Saguenay Lac St-Jean, Côte-Nord et comté Charlevoix.

FREQUENCE DES VISITES DU VENDEUR VERSUS LA FREQUENCE D'ACHAT

FREQUENCE D'ACHAT VISITE DES VENDEURS	1 FOIS	2 FOIS	3 FOIS	4 FOIS	PLUS DE 4 FOIS	TOTAL
1 FOIS PAR ANNEE	19.2%	5.88%	1.47%	--	1.47%	27.93%
2 FOIS PAR ANNEE	5.88%	36.76%	--	--	2.94%	45.57%
3 FOIS PAR ANNEE	--	--	2.94%	--	1.47%	4.41%
TOTAL	24.99%	42.63%	5.88%	1.47%	5.88%	

TABLEAU 14

FREQUENCE DE VISITE DU VENDEUR VERSUS DEPENSES TOTALES EN POSTE LUMINAIRE POUR 1981

DEPENSES TOTALE FREQUENCE DE VISITE	0 à 500	501 à 1,000	1,001 à 1,500	1,501 à 2,000	2,001 à 2,500	2,501 à 3,000	3,001 à 3,500	3,501 à 4,000	4,001 à 4,500	4,501 à 5,000	Plus de 5,000		
1 fois par année	5.88%	4.41%	1.47%	4.41%	1.47%	--	--	--	--	1.47%	1.47%	14/68	20.58%
2 fois par année	8.82%	7.35%	11.76%	--	4.41%	2.94%	--	--	2.94%	--	--	26/68	38.22%
3 fois par année	--	--	--	--	--	1.47%	--	--	--	1.47%	--	2/68	2.94%
+ de 3 fois par année	--	--	--	1.47%	1.47%	--	--	--	--	--	--	2/68	2.94%
Total	14.70%	11.76%	13.23%	5.88%	5.88%	4.41%	--	--	2.94%	2.94%	1.47%		

Toujours d'après notre échantillon, les fabriques religieuses connaissent notre manufacture dans une proportion de 80.9% et nos produits sont consommés avec un pourcentage de 55.9%. Nous pouvons constater que les deux (2) principaux avantages de A.P.R.I.H. sont le prix avec un taux de réponses de 16.2% et le délai de livraison avec 7.4%. Il faut cependant remarquer que 70% n'ont trouvé aucun avantage ou n'ont pas voulu répondre.

Les fabriques identifient A.P.R.I.H. par la vente de cierges, lampions et chandelles et ce, dans une proportion de 64.7%.

5.2.3.2 Communautés religieuses

La consommation totale des communautés est beaucoup moins importante et élevée que celle des fabriques religieuses. En effet, à partir des données du tableau 15, seulement 30.8% des communautés ont consommé des bougies de dévotion six (6) jours et la consommation est petite puisqu'en 1981, elle a été de zéro (0) à 50 unités par communauté. Les plus grandes consommations se sont faites au niveau des lampes sanctuaire où 69.3% des communautés en ont consommées; les cierges liturgiques avec un taux de 69.3% et les cierges de la vigile pascale consommés par 38.5% des communautés.

Tout comme les fabriques, le niveau de consommation des communautés est très peu élevé. Pour les lampes sanctuaire, 46.2% en ont consommées, en 1981, de zéro (0) à cinq (5) douzaines, 46.2% ont consommé de zéro (0) à 15 cierges liturgiques et 30.8% de zéro (0) à 75 cierges de la vigile pascale.

Les prévisions pour 1982 et 1983 nous montrent qu'une augmentation va être enregistrée au niveau des lampes sanctuaire. En effet, en 1982, le tableau 15 nous montre que 78.9% des communautés consommeraient des lam-

TABLEAU 15

CONSOMMATION TOTALE, POUR LES COMMUNAUTES, DE BOUGIES ET DE CHANDELLESPOUR L'ANNEE 1981 ET PREVISIONS POUR 1982 ET 1983

	1981	1982	1983
Lampes sanctuaires			
0 à 5 douzaines	46.2%	53.8%	15.4%
6 à 10 douzaines	15.4%	15.4%	53.8%
+ de 10 douzaines	7.7%	7.7%	15.4%
	<u>69.3%</u>	<u>78.9%</u>	<u>84.6%</u>
LAMPIONS (10 HEURES)			
0 à 5 unités	15.4%	0.0	0.0
aucune réponse	84.6%	0.0	0.0
	<u>100.00</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>
CIERGES LITURGIQUES			
0 à 15 unités	46.2%	7.7%	15.4%
16 à 30 unités	7.7%	15.4%	7.7%
31 à 45 unités	7.7%	0.0	0.0
46 à 60 unités	7.7%	7.7%	7.7%
	<u>69.3%</u>	<u>30.8%</u>	<u>30.8%</u>
CIERGES DE BAPTEME	0.0	0.0	0.0
CIERGES DE PROFESSION DE FOI	0.0	0.0	0.0

TABLEAU 15 (suite)

CONSOMMATION TOTALE, POUR LES COMMUNAUTES, DE BOUGIES ET DE CHANDELLES
POUR L'ANNEE 1981 ET PREVISIONS POUR 1982 et 1983.

138

	1981	1982	1983
CIERGES DE LA VIGILE PASCALE			
0 à 75 unités	30.8%	0.0	15.4%
151 à 225 unités	7.7%	0.0	0.0
226 à 300 unités	0.0	7.7%	7.7%
+ de 450 unités	0.0	0.0	7.7%
	<u>38.5%</u>	<u>7.7%</u>	<u>30.8%</u>
BOUGIES DE DEVOTION (6 JOURS)			
0 à 50 unités	30.8%	15.4%	7.7%
aucune réponse	69.2%	84.6%	92.3%
	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>

pes sanctuaire comparé à 69.3% pour 1981. En 1983, on enregistrera que 84.6% des communautés consommeront ce produit et cette consommation augmentera de six (6) à 10 douzaines.

Par contre, on enregistrera une légère baisse au niveau des autres produits tels que les cierges liturgiques, les cierges de la vigile pascale et les bougies de dévotion six (6) jours.

Il est à noter que les dépenses totales pour les communautés en poste lumineuse se situent de zéro (0) à 1,000 dollars par année et ce, pour l'année 1980 et 1981. (voir tableau 16)

Comparativement aux fabriques religieuses où cinq (5) manufactures se font compétition, pour les communautés religieuses, la compétition se fait parmi trois (3) manufactures seulement: Mailloux, Tradition et A.P.R.I.H.

Le principal fournisseur des communautés est la compagnie Mailloux avec une part de marché de 61.5% (8/13). Ce marché utilise les produits de Mailloux de 76 à 100%. (voir tableau 17)

Baillargeon ne compte aucun client parmi les communautés puisque sur les 13 personnes interrogées, aucune n'a dit acheter chez Baillargeon.

Le pourcentage de Tradition est très faible étant donné que seulement un tiers (7.7%) des communautés utilisent des produits de cette compagnie et ce, de zéro (0) à 25%.

La manufacture A.P.R.I.H. se place au second rang avec une part de

CONSOMMATION TOTALE (ARGENT) POUR 1980 ET 1981

	0 A 500	501 A 1,000	1,001 A 1,500	1,501 A 2,000
<u>1980</u>				
Bougies de dévotion (6 jours)	30.8%	--	--	--
Poste luminaire	53.8%	15.4%	--	--
<u>1981</u>				
Bougies de dévotion (6 jours)	30.8%	7.7%	--	--
Poste luminaire	61.5%	7.7%	--	7.7%

N.B. Les pourcentages qui manquent sont dûs aux personnes qui n'ont pas répondu à cette question.

TABLEAU 17

CONCURRENCE ENTRE LES DIFFERENTES MANUFACTURE AINSI QUE LA PART DE MARCHE DE CHACUNE -COMMUNAUTES

CONCURRENTS % DE CONSUMMA- TION DES COMMUNAUTES	MAILLOUX	BAILLARGEON	TRADITON	A.P.R.I.H.	BOUGIES RENE
0% à 25 %	--	--	7.7%	--	--
26% à 50%	--	--	--	--	--
51% à 75%	--	--	--	--	--
76% à 100%	61.5%	--	--	30.8%	--
PART DE MARCHE	61.5%	--	7.7%	30.8%	--

marché de 30.8%. Ces clients achètent chez A.P.R.I.H. de 76 à 100% de leurs produits de consommation courante.

Les deux (2) principaux avantages que les communautés retirent de leur plus gros fournisseur est la garantie offerte avec un taux de 15.4% (2/13) et le prix de vente avec 7.7% (1/13). De plus, 76.9% ont répondu ne trouver aucun avantage d'acheter chez leur principal fournisseur. Seulement 15.4% (2/13) des répondants ont répondu qu'il existait un inconvénient d'acheter chez leur principal fournisseur: le coût du transport étant donné qu'ils sont éloignés de celui-ci.

D'après cette analyse, il est très difficile de déterminer les principaux avantages et inconvénients car le taux de réponses est très faible.

Tout comme les fabriques, la procédure d'achat est identique. En effet, 76.9% (10/13) commandent par l'entremise d'un représentant.

La fréquence d'achat des communautés est d'environ 1.64 fois par année et ce, durant les mêmes mois que les fabriques soient le mois de septembre avec un pourcentage de 30.8%, avril avec 23.1% et mai avec 15.4%.

Comme nous pouvons le remarquer d'après l'analyse, il existe une certaine relation entre la fréquence de visites du vendeur et le montant dépensé en luminaire pour l'année 1981 (voir tableau 18). En effet, lorsque le vendeur fait une visite par année, les communautés consomment jusqu'à \$500.00 par année. Pour deux (2) visites par année, ils peuvent consommer jusqu'à \$1,000.00. Pour trois (3) visites par année, leur consommation

TABLEAU 18

FREQUENCE DE VISITES DES VENDEURS VERSUS LE MONTANT DEPENSE EN LUMINAIRE
POUR 1981

Fré- quence de visite/vendeur \ Montant	\$0.00 à \$500	\$501 à \$1,000	\$1,001 à \$2,000	
1 fois par année	46.15%	--	--	46.5
2 fois par année	7.69%	7.69%	--	15.38
3 fois par année	--	--	7.69%	7.69
TOTAL	53.84%	7.69%	7.69%	

peut aller jusqu'à \$2,000.

Nous pouvons également constater la même relation entre la fréquence de visites du vendeur et la fréquence d'achat en luminaire (voir tableau 19). Plus le vendeur se présente souvent, plus la communauté est susceptible d'acheter souvent. Par contre, il n'existe aucune relation entre la façon de commander et la fréquence d'achat en luminaire ainsi qu'entre la façon de commander et le pourcentage de chaque manufacturier.

Pour les communautés religieuses, 61.5% connaissent notre manufacture. Par contre, seulement 38.5% utilisent nos produits contre 53.8% qui ne les utilisent pas. De ces 53.8%, aucun n'identifie un inconvénient à utiliser les produits de chez nous. Du côté avantage, les deux (2) plus importants pour les communautés sont le prix et la qualité du produit.

Les communautés identifient A.P.R.I.H. par la vente de cierges, lampions et chandelles à 53.8%; vente de cache-flamme, douilles en cuivre ou en verre à 15.4% et la vente de burettes, calices et ciboires à 7.7%.

5.2.3.3 Le secteur commercial

En regardant le tableau 20, nous pouvons remarquer que la consommation totale des entreprises commerciales se porte bien. En effet, les chandelles parfumées sont consommées par 20% des entreprises commerciales. 25% consomment des petits lampions et 35% des lampes de table. La plus grande consommation se trouve dans les chandelles traditionnelles avec un pourcentage de 50% ce qui est remarquable.

Egalement, la majorité de ces entreprises consomment de zéro (0)

TABLEAU 19

FREQUENCE DE VISITES DU VENDEUR VERSUS LA FREQUENCE D'ACHAT EN LUMINAIRE

FREQUENCE D'ACHAT FREQUENCE DE VISITE	1 FOIS	2 FOIS	3 FOIS	4 FOIS	TOTAL
1 FOIS PAR SEMAINE	46.15%	7.69%	--	--	53.84%
2 FOIS PAR SEMAINE	--	15.38%	--	--	15.38%
3 FOIS PAR SEMAINE	--	--	7.69%	--	7.69%
PLUS DE 3 FOIS PAR SEMAINE	--	--	--	7.69%	7.69%
TOTAL	46.15%	23.07%	7.69%	7.69%	

TABLEAU 20

POURCENTAGE DES ENTREPRISES QUI CONSOMMENT ET LEUR CONSOMMATION TOTALE PAR ANNEE

PRODUITS	CONSOMMENT-ILS		CONSOMMATION TOTALE
	OUI	NON	
LAMPE DE TABLE	35%	45%	0 à 15 douzaines = 20% 16 à 30 douzaines = 5% 31 à 45 douzaines = 5% 46 à 60 douzaines = 5%
PETITS LAMPIONS	25%	40%	0 à 15 douzaines = 15%
CHANDELLES TRADITIONNEL.	50%	30%	0 à 6 douzaines = 20% 7 à 13 douzaines = 10% 14 à 20 douzaines = 10% + de 34 douzaines = 5%
CHANDELLES PARFUMÉES	20%	35%	0 à 6 douzaines = 10% + de 34 douzaines = 5%
AUTRES CHANDELLES	10%	25%	0 à 10 douzaines = 5% + de 40 douzaines = 5%

N.B. Ce qui manque dans la consommation (ex: chandelles parfumées, oui: 20%, consommation: 15%) ce sont des entreprises qui n'ont pas indiqué la quantité consommée

à 15 douzaines par année et très peu consomment au-dessus de 30 douzaines par année.

Il existe une relation entre le type d'entreprise et la consommation en chandelles (voir tableau 21). Les hôtels et restaurants sont susceptibles d'utiliser une plus grande quantité de lampes de table que les fleuristes, grossistes et magasins au détail. Par contre, pour ce qui est des chandelles traditionnelles, les grossistes et magasins au détail en utilisent et/ou en vendent beaucoup plus que les hôtels, restaurants et fleuristes. Pour les chandelles parfumées, elles sont consommées principalement dans les magasins au détail. Et pour les lampions, ils sont utilisés en petite quantité principalement par les restaurants, les grossistes et les magasins au détail.

Afin d'orienter nos ventes et nos représentants, nous pourrions déterminer d'après notre échantillon et par l'analyse des tableaux de contingences (voir tableau 22) quels types de chandelles utilisent les entreprises. En effet, 35% des hôtels et restaurants utilisent les lampes de table et les chandelles traditionnelles. 10% des fleuristes consomment seulement les chandelles traditionnelles, 25% des grossistes achètent les lampes de table, les petits lampions et les chandelles traditionnelles et 60% des magasins au détail s'approvisionnent en toutes sortes de chandelles étant donné qu'ils en font surtout la vente.

Il existe également une relation entre le type d'entreprise et la fréquence d'achat. Les hôtels, restaurants et fleuristes commandent beaucoup moins souvent que les grossistes et les magasins au détail. En effet, les

TABLEAU 21

RELATION ENTRE LE TYPE D'ENTREPRISE ET LA CONSOMMATION EN CHANDELLES

UTILISATION EN TYPES D'ENTRE- PRISES	LAMPES DE TABLE	PETITS LAMPIONS	CHANDELLES TRADITION- NELLES	CHANDELLES PARFUMÉES	
Hôtels	15%	--	5%	--	20%
Restaurants	10%	--	5%	--	15%
Fleuristes	--	--	10%	--	10%
Grossistes	5%	10%	10%	--	25%
Magasins au détail	5%	15%	20%	20%	60%
Nombre de répondants	7/20	5/20	10/20	4/20	
%	35%	25%	50%	20%	

TABLEAU 22

RELATION ENTRE LE TYPE D'ENTREPRISE ET LA FREQUENCE D'ACHAT

Type d'entreprise	0 à 4 fois	10 à 14 fois	20 à 24 fois	25 à 29 fois	
Hôtels	10%	--	--	--	10%
Restaurants	30%	--	--	--	30%
Fleuristes	5%	--	--	--	5%
Grossistes	5%	5%	--	--	10%
Magasins au détail	10%	--	--	--	10%
Nombre de répondants	12	1	1	1	
%	60%	5%	5%	5%	

hôtels, restaurants et fleuristes commandent de zéro (0) à quatre (4) fois par année, tandis que les grossistes et les magasins au détail ont une fréquence d'achat élevée: ils achètent de 10 à 29 fois par année. Les entreprises qui achètent le plus souvent sont les magasins au détail tels "Pro-vigo" et "Steinberg".

5.2.3.4 La concurrence

Même dans ce secteur, Mailloux est le principal concurrent de notre manufacture. Sur les 20 répondants, Mailloux en possède quatre (4) ce qui lui donne une part de marché de 20% pour la région du Saguenay Lac St-Jean. Ce pourcentage est très considérable étant donné que cette étude s'est faite seulement pour le secteur Saguenay Lac St-Jean. Cette part de marché est divisée en trois (3) soit: 10% utilise de 76 à 100% des produits Mailloux, 5% de 51 à 75% et le dernier 5% consomment entre 26 et 50% de ces mêmes produits.

Les deux (2) autres compétiteurs sont presque inexistantes au niveau commercial pour le Saguenay Lac St-Jean. En effet, Baillargeon possède environ 5% du marché soit 1/20. Ce 5% des clients utilisent les produits de Baillargeon dans une proportion de 76 à 100%. (voir tableau 23)

Tradition, pour notre région, ne possède aucune part de marché.

A.P.R.I.H. qui est connu à 50% par les entreprises commerciales possède 30% du marché de la chandelle et du cierge pour la région. 10% (2/20) consomment de 0% à 25% des produits de chez nous; 10% de 51 à 75% et 10% achètent chez nous dans une proportion de 76 à 100%. Le dernier 45% est détenu par des grossistes tels Allard, J.A. Vachon, Presto, Carlton, etc...

TABLEAU 23

CONCURRENCE ENTRE LES DIFFERENTES MANUFACTURES

CONCURRENTS % DE CONSOM- MATION DES COMMERCES	MAILLOUX	BAILLARGEON	TRADITION	A.P.R.I.H.
0% à 25%	--	--	--	10.0%
25% à 50%	5.0%	--	--	--
51% à 75%	5.0%	--	--	10.0%
76% à 100%	10.0%	5.0%	--	10.0%
PART DE MARCHE	20.0%	5.0%	--	30.0%

Les trois (3) premiers grossistes (Allard, J.A. Vachon et Presto) sont alimentés en partie ou en totalité par notre manufacture.

Contrairement aux fabriques religieuses où l'avantage qui prônait était la qualité du produit et où le prix se retrouvait en dernier, du côté commercial, l'avantage premier est la gamme de produits offerts avec une proportion de 15%; le prix avec 10% des répondants et la livraison et la couleur avec un taux de 5%.

45% commandent par l'intermédiaire d'un vendeur et 25% procèdent directement par la manufacture.

Cependant, il n'existe aucune relation entre le type d'entreprise et la façon de commander. Toutes les entreprises: hôtels, restaurants, grossistes, magasins au détail commandent de deux (2) façons, soit: directement de la manufacture ou par l'entremise d'un vendeur/représentant. Les fleuristes commandent également de deux (2) façons, soit par l'entremise du vendeur ou en passant par le grossiste. De plus, il n'existe aucune relation entre la façon de commander et la fréquence d'achat.

Afin d'orienter notre gamme de produits, il est bon de connaître les exigences de nos clients. Ainsi, l'analyse sur la caractéristique du produit nous montre que 25% préfèrent la diversité de la gamme, 10% préfèrent l'originalité des teintes et des formes et 5% ont choisi, comme principale caractéristique, le prix.

5.2.4 Recommandations

5.2.4.1 Secteur religieux

Afin d'augmenter ses ventes et sa part de marché au niveau du secteur religieux, A.P.R.I.H. devrait, dans un premier temps, orienter sa stratégie de vente au Saguenay Lac St-Jean et par la suite, se diriger et exporter ses produits à l'extérieur de la région.

Etant donné que la majorité des fabriques commandent deux (2) fois par année, le représentant doit rendre une première visite vers le mois de mars ou avril et une deuxième visite vers le mois de septembre.

La consommation des fabriques est très bonne au niveau des bougies de dévotion, des cierges de la vigile pascale, des cierges de baptême, des cierges liturgiques et lampes du sanctuaire. Donc, A.P.R.I.H. devra garder un bon inventaire de ses produits afin de fournir un service supérieur comparativement à ses concurrents et une livraison plus rapide.

Pour les communautés religieuses, A.P.R.I.H. devrait surtout se pencher vers les ventes de lampes de sanctuaire, cierges liturgiques, cierges de la vigile pascale et bougies de dévotion six (6) jours où la consommation est la plus forte.

Le représentant doit axer beaucoup sur la qualité des produits ainsi que sur la garantie offerte, principales caractéristiques recherchées par le consommateur.

5.2.4.2 Secteur commercial

Afin d'augmenter ses ventes dans le secteur commercial, A.P.R.I.H.

devra orienter sa stratégie au niveau des magasins de détail et grossistes pour ainsi devenir le seul fournisseur en chandelles du Saguenay Lac St-Jean et, parallèlement, l'entreprise devra "s'attaquer" au Marché extérieur à la région.

En effet, selon l'analyse des répondants, nous constatons que 60% des magasins au détail utilisent et vendent de la chandelle tels les lampes de table, petits lampions, chandelles traditionnelles et parfumées.

En ce qui concerne les grossistes, 25% de ces commerces utilisent des lampes de table, lampions et chandelles traditionnelles ce qui représentent un bon potentiel de marché.

Les hôtels, bars, restaurants et fleuristes représentent également un aspect intéressant au niveau des ventes de chandelles et il ne faudrait pas l'ignorer surtout si A.P.R.I.H. veut éliminer ses concurrents.

Pour offrir un très bon service, A.P.R.I.H. devra avoir une gamme de produits variés et posséder un inventaire régulier en lampes de table, lampions, chandelles traditionnelles et parfumées.

Qui plus est, A.P.R.I.H. devrait offrir un nouveau style de lampes de table encore inexistant sur le marché et qui serait susceptible de plaire aux consommateurs.

Une bonne garantie de ses produits et un service de livraison exceptionnel viendraient s'ajouter aux stratégies de ventes de A.P.R.I.H..

5.2.5 ANALYSE MAISON

La compilation-maison (voir tableau 24) effectuée au niveau religieux nous donne la moyenne des principaux produits consommés.

TABLEAU 24
COMPILATION-MAISON DE DONNEES DES FABRIQUES RELIGIEUSES

<u>Montant en luminaire</u>		<u>Douzaines de 6 jours</u>		<u>A</u> [*]	<u>B</u> ^{**}	<u>C</u> ^{***}
1980	1981	1980	1981			
\$1,740.90	\$1,865.31	64	86	42	63	79

En outre, on constate que le montant en luminaire, pour 1981, a subi une augmentation de 7% par rapport à l'année 1980.

Au niveau du secteur religieux, les bougies de dévotion six (6) jours représentent la plus forte consommation par église. Ainsi, la consommation moyenne par paroisse a été de 86 caisses en 1981 alors qu'en 1980, elle a été de 84.

5.3 STRUCTURE ET ORGANISATION (3E ETAPE)

5.3.1 SOMMAIRE

Dans cette présente section, nous élaborons les moyens pour définir l'organisation de A.P.R.I.H.; cette tâche est fortement inspirée de l'information recueillie lors de l'analyse de la situation et de l'étude de marché.

La perspective adoptée à ce niveau consistera principalement à fixer des objectifs de vente, à définir la structure et à proposer un bon système de contrôle interne. (voir schéma 13)

* Maîtres d'autel
 ** Cierges de baptême
 *** Cierges de la profession de foi

5.3.2 OBJECTIFS DE VENTE

Comme nous le révélait la recherche de marché, la consommation de bougies, cierges et chandelles au niveau religieux et commercial offre un marché très intéressant puisque la moyenne par fabrique religieuse est de \$1,800.00 alors que la consommation moyenne de bougies six (6) jours est de 84 caisses par paroisse par année.

Or, si on regarde le secteur religieux au Saguenay et au Lac St-Jean ainsi que son territoire avoisinant dont A.P.R.I.H. a touché quelque peu le marché, on estime à \$566,600 le marché de la consommation en cierges et chandelles par année.

Secteurs visités

- Saguenay Lac St-Jean:	92 paroisses X \$1,800	\$165,600
- Côte-Nord:	45 paroisses X \$1,800	\$ 81,000
- Charlevoix:	34 paroisses X \$1,800	\$ 61,200
- Québec:	42 paroisses X \$1,800	\$ 75,600
<u>Total des secteurs visités:</u>		<u>\$459,000</u>

Secteurs non-visités

- Charlesbourg:	32 paroisses X \$1,800	\$ 57,600
- Ste-Anne de Beaupré:	Consomme en moyenne 2,500 caisses par année soit une consommation de \$50,000.	
-Total des secteurs non-visités:		<u>\$107,600</u>
<u>GRAND TOTAL:</u>		<u>\$566,600</u>

En analysant l'étude effectuée pour le secteur commercial, nous sommes en mesure de déterminer le pourcentage d'utilisation de chandelles et de lampes.

En effet, à partir de l'étude, 35% des entreprises commerciales utilisent des lampes de table et dans une proportion d'utilisation d'environ 19 caisses par année. En plus, nous avons déterminé que les autres produits de chandelles étaient consommés par environ 30% des commerces. Cette consommation est en moyenne de huit (8) douzaines par année.

Suite à l'évolution de notre marché, nous avons projeté des ventes de \$206,917.00 pour les trois (3) prochaines années pour ce secteur. Les ventes se répartissent de la façon suivante:

1982-1983	\$ 19,200.00	(Tableau 25)
1983-1984	\$ 54,000.00	(Tableau 26)
1984-1985	\$133,717.00	(Tableau 27)

Pour atteindre les ventes projetées de \$19,200 pour 1982-83, nous devons avoir un marché potentiel de 53 clients qui consommeraient en moyenne 19 caisses de lampes de table par année. Cette consommation totale serait d'environ 1,000 caisses réparties entre le vénitien, le royal et le carmel pour des ventes de \$17,600. La différence se trouve au niveau des chandelles traditionnelles, parfumées et autres produits.

Pour 1983-1984, et avec le même calcul, notre marché doit augmenter considérablement pour atteindre des ventes de \$54,000. En effet, le nombre de clients doit passer de 53 à 114 pour la deuxième année. Toujours avec une consommation de 19 caisses par année par client, nous aurons une consom-

TABLEAU 25

VENTES BUDGETISEES

1982-1983

<u>SECTEUR RELIGIEUX</u>	<u>SECTEUR COMMERCIAL</u>
<p><u>Bougies 6 jours:</u></p> <p>4,129 caisses X 18.60 = \$65,280.00</p> <p><u>Autres produits:</u> \$11,520.00</p> <p>Sous-total: \$76,800.00</p>	<p><u>Vénitiens:</u></p> <p>700 caisses X 18.00 = \$12,600.00</p> <p><u>Royals:</u></p> <p>50 caisses X 25.00 = \$ 1,250.00</p> <p><u>Carmels:</u></p> <p>250 caisses X 15.00= \$ 3,750.00</p> <p><u>Chandelles:</u></p> <p>200 dz X 4.00 = \$ 800.00</p> <p><u>Autres:</u> \$ 800.00</p> <p>Sous-total: \$19,200.00</p>
<p>TOTAL: \$96,000.00</p>	

TABLEAU 26

VENTES BUDGETISEES

1983-1984

<u>SECTEUR RELIGIEUX</u>		<u>SECTEUR COMMERCIAL</u>	
<u>Bougies 6 jours</u>		<u>Vénitiens:</u>	
5,240 caisses X 21.39 =	\$112,083.00	1450 caisses X 20.70 =	\$ 30,015.00
<u>Autres produits:</u>		<u>Royals:</u>	
	\$ 13,917.00	150 caisses X 28.75 =	\$ 4,313.00
		<u>Carmels:</u>	
		560 caisses X 17.25 =	\$ 9,660.00
		<u>Chandellès décoratives</u>	\$ 2,570.00
		<u>Chandelles traditionnelles</u>	
		1183 dz X 4.60 =	\$ 5,442.00
		<u>Autres</u>	\$ 2,000.00
SOUS-TOTAL	\$126,000.00	SOUS-TOTAL	\$ 54,000.00
TOTAL: \$180,000.00			

TABLEAU 27

VENTES BUDGETISEES

1984-1985

<u>SECTEUR RELIGIEUX</u>	<u>SECTEUR COMMERCIAL</u>
<u>Bougies 6 jours</u>	<u>Vénitiens:</u>
5,912 caisses X 24.59 = 145,383.00	3,600 caisses X 23.80 = \$85,680
<u>Autres produits:</u>	<u>Royals:</u>
\$ 20,900.00	250 caisses X 33.00 = \$ 8,250
	<u>Carmels:</u>
	840 caisses X 19.83 = \$16,657
	<u>Chandelles décoratives:</u> \$ 6,830
	<u>Chandelles traditionnelles</u>
	2,415 dz X 5.30 = \$12,800
	<u>Autres:</u> \$ 3,500
SOUS-TOTAL \$166.283.00	SOUS-TOTAL \$133,717.
TOTAL: \$300,000.00	

mation totale d'environ \$46,500 en lampes de table et une consommation de \$7,500 pour les autres produits.

Et finalement, pour atteindre \$133,717.00 la troisième année, nous devons posséder un marché potentiel de 246 clients avec des ventes de 4,700 caisses de lampes de table pour environ \$117,000 et \$16,000 en produits divers.

Si on considère qu'il existe environ 450 hôtels, bars, restaurants et grossistes au Saguenay Lac St-Jean, le potentiel de vente recherché par A.P.R.I.H. au niveau du secteur commercial est facilement réalisable.

A cet effet, quelques contacts sont en cours avec l'école de Musique de Chicoutimi afin d'offrir la chandelle comme source d'auto-financement; ce contrat serait de l'ordre de 12,000 chandelles traditionnelles ou décoratives.

D'autre part, une rencontre est bientôt prévue avec Monsieur Claude Larouche afin d'offrir une chandelle décorative (bleuet en cire) dans le cadre des Jeux du Canada qui seront tenus au Saguenay Lac St-Jean en 1983.

Par ailleurs, une rencontre avec Monsieur Jacques Laforge, président du Carnaval-Souvenir de Chicoutimi, au sujet de la possibilité d'offrir une chandelle décorative (Pépère Joyeux, le shérif ou autre personnage clé du carnaval) comme source d'auto-financement a plu aux gestionnaires du carnaval.

Si nous analysons les ventes au comptoir pour 1981, nous constatons qu'au delà de \$1,000.00 a été réalisé à ce niveau ce qui représente

environ 1.2%.

Pour les années subséquentes, nous croyons qu'il existe un marché potentiel très intéressant; qu'on songe aux campagnes de financement de différents organismes à caractère religieux ou philosophique tels Sérénna, la Croix-Blanche, l'A.F.E.A.S., ou à caractère socio-culturel tels le festival de la Patate, le festival de la Gourgane, etc...

5.3.3 LA STRUCTURE ET LA DESCRIPTION DES TACHES

A partir des objectifs de vente que nous avons fixés dans la section 5.3.2, une structure et une description de tâches s'avèrent nécessaires afin de maximiser le rendement de A.P.R.I.H. et d'atteindre les objectifs fixés.

La structure chez A.P.R.I.H. se composera de 10 employés à plein temps et trois (3) postes seront comblés à temps partiel lors d'une production massive.

Les postes se répartissent de la façon suivante:

Postes à temps plein

- un directeur
- un comptable-contrôleur
- un vendeur
- une secrétaire
- un contremaître général
- cinq (5) employés à la production

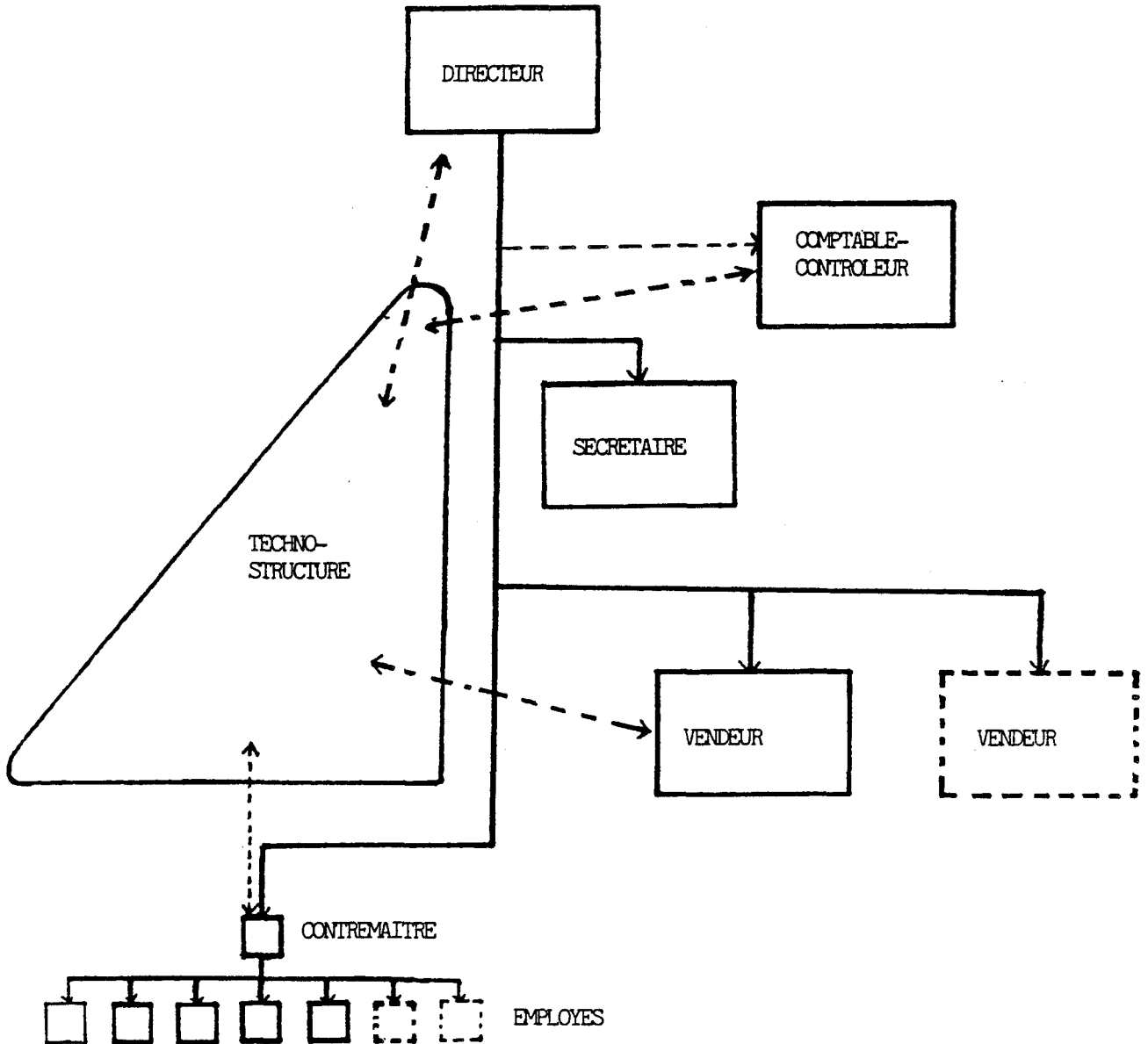
Postes à temps partiel

- un vendeur
- deux (2) employés à la production

La techno-structure se composera du noyau opérationnel où certaines questions concernant les opérations courantes seront discutées ou résolues avec le directeur, le comptable-contrôleur, le contremaître et le vendeur (liaisons fonctionnelles).

Une description de tâches de ces postes est élaborée après le schéma de la structure de A.P.R.I.H.

STRUCTURE DE A.P.R.I.H.



- liaison hiérarchique
- - - liaison fonctionnelle
- poste à temps plein
- (dashed) poste à temps partiel

DIRECTEURFONCTIONS DE BASE:

Dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de l'entreprise.

ATTRIBUTIONS:

- Détermine avec le Conseil d'Administration, les objectifs de l'entreprise
- Elabore les programmes
- Etablit les normes, les politiques, les procédures en vue d'atteindre les objectifs fixés
- Représente l'entreprise à l'occasion de congrès, séminaires, etc...
- Coordonne l'ensemble des services, le recrutement, la sélection, l'embauche, la promotion et la formation
- Détermine le nombre d'employés et leurs fonctions
- Embauche le personnel
- Attribue les fonctions
- Planifie et organise les travaux touchant à la vente
- Approuve l'établissement des territoires de vente
- Etudie les rapports de vente et les études de marché
- Etudie les conditions de livraison
- Vérifie et approuve les contrats, les commandes et les factures
- Détermine la quantité de marchandises à stocker
- Discute personnellement avec les fournisseurs quant au prix, à la livraison et aux particularités des produits

- Négocie avec les acheteurs de quantité considérable
- Dirige les travaux de publicité et de promotion des ventes
- Entretient de bonnes relations avec la presse
- Reçoit les réclamations des clients et prend les mesures qui s'imposent
- S'assure que les règlements relatifs à la prudence, à l'hygiène et à la sécurité sont respectés
- Négocie les emprunts et les marges de crédit auprès des banques
- Coordonne l'ensemble du travail de ses subordonnés pour assurer la bonne marche de l'entreprise

LIENS HIERARCHIQUES:

Le personnel suivant relève de lui:

- Le contremaître général
- La secrétaire
- Les vendeurs
- Le comptable-contrôleur (lien staff)

COMPTABLE-CONTROLEURFONCTIONS DE BASE:

Dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités au niveau de la comptabilité de l'entreprise.

ATTRIBUTIONS:

- Planifie et administre le système comptable de l'entreprise
- Organise le système comptable en vue d'une comptabilité de prix de revient
- Passe les écritures aux livres
- Tient les registres des comptes à payer, auxiliaire des comptes à recevoir
- Etablit et vérifie la balance des comptes et compare le solde au grand livre
- Contrôle les retards et absences des employés
- Cédule et prépare les salaires
- Enregistre les salaires
- Distribue les chèques de paie
- Etablit le bon de commande des appels téléphoniques ou par courrier
- Reçoit les bons de livraison
- Prépare la facturation
- Envoie les facturations et les relevés de comptes
- Perçoit les chèques et les enregistre
- Fait les dépôts
- Effectue la conciliation bancaire
- Sélectionne les comptes à payer et prépare les chèques

- Autorise les dépenses quant aux fournitures de bureau
- Dresse périodiquement les inventaires
- Prépare les budgets
- Remplit les formules officielles pour les remises de taxe
- Dresse les états financiers mensuels
- Produit les rapports mensuels d'activités
- Présente des rapports pertinents relatifs au coût de revient et au seuil de rentabilité
- Donne des conseils sur les questions financières
- Remplace, en son absence, le directeur

LIENS HIERARCHIQUES:

Lien staff avec le directeur

SURVEILLANT-CONTREMAITREFONCTIONS DE BASE:

Dirige, contrôle et coordonne l'ensemble des activités de production et de recherche de nouveaux produits.

ATTRIBUTIONS:

- Surveille et coordonne le travail des ouvriers
- Etudie les tâches à accomplir et détermine le besoin en main-d'oeuvre ainsi que la quantité de matériel et les fournitures nécessaires à l'exécution du travail
- Détermine les méthodes de travail en fonction des impératifs de production, compte tenu des hommes dont il dispose et du rendement des machines
- Commande les matières premières et les fournitures selon le besoin
- Distribue le travail aux ouvriers
- Fait des recommandations en matière de personnel
- Coordonne le travail des ouvriers qu'il dirige
- S'assure de la qualité du travail
- Examine les matières premières reçues
- Veille à l'application des mesures de sécurité
- Etudie et résoud les difficultés inhérentes au travail
- Etudie les plaintes et règle les griefs
- Doit connaître à fond le travail qu'il dirige
- Doit avoir une bonne connaissance des travaux
- Participe aux travaux

- Effectue la livraison
- Favorise une bonne communication avec les employés
- Maintient une discipline chez les employés
- Effectue le décompte physique des stocks

LIENS HIERARCHIQUES:

Le personnel suivant relève de lui:

- Les employés de production

Il relève du directeur

SECRETAIREFONCTIONS DE BASE:

Dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de secrétariat

ATTRIBUTIONS:

- Répond au téléphone, prend et achemine les messages à la personne concernée
- Reçoit, ouvre et distribue aux personnes concernées toute la correspondance
- Rédige et dactylographie la correspondance
- Reçoit les visiteurs, s'enquiert du motif de leur visite et les introduit auprès de l'employeur ou de la personne compétente
- Prend la dictée en sténographie
- Trie et classe la correspondance
- Monte, tient à jour et classe les dossiers
- Dactylographie les rapports, formules et estimés
- Photocopie les documents
- Tient à jour la liste des divers contrats
- Effectue la facturation au niveau de la vente au comptoir et l'achemine vers la comptabilité
- Vérifie quotidiennement l'agenda du directeur et lui rappelle les rendez-vous s'il y a lieu
- Convoque les membres du Conseil d'Administration aux assemblées
- Rédige les procès-verbaux, les photocopie et les envoie aux membres du Conseil d'Administration

- Classe les bons de livraison, les bons de commandes et les factures
- Tient à jour le dossier-client
- Exécute, au besoin, toute autre tâche reliée à ses fonctions, à la demande de son supérieur immédiat

LIENS HIERARCHIQUES:

Relève du directeur

VENDEURFONCTIONS DE BASE:

Dirige, contrôle et coordonne l'ensemble des activités se rapportant à la vente.

ATTRIBUTIONS:

- Etablit, avec la direction, les objectifs et les programmes de vente
- Elabore des stratégies de vente afin d'atteindre les objectifs fixés
- Vend des produits
- S'entretient avec l'acheteur éventuel pour connaître ses besoins réels et le relance par des visites et des appels téléphoniques
- Remet des textes publicitaires au client
- Renseigne le client sur l'usage et l'entretien de la marchandise
- Fixe la date de livraison
- Négocie avec les grossistes
- Rédige les rapports de vente
- Offre un bon service à la clientèle
- Tient un agenda
- Effectue la livraison au besoin

LIENS HIERARCHIQUES:

Relève du directeur

5.3.4 LE CONTROLE INTERNE

Plusieurs définitions ont été élaborées afin de préciser le contrôle interne dans l'entreprise. Cependant, il semble que c'est "l'American Institute of Accountants" qui ait le mieux précisé le champ d'action du contrôle interne.

Le contrôle interne comprend aussi bien l'organisation générale de l'entreprise que toutes les méthodes et procédures coordonnées qui, dans une entreprise, servent à protéger les biens de son patrimoine, à assurer l'exactitude et la sincérité de tous les enregistrements comptables ou autres et enfin, à maintenir et à améliorer les politiques de direction.³⁰

Le champ d'action du contrôle interne est donc laborieux et complexe et s'étend bien au-delà des activités comptables et de la présentation des comptes.

C'est donc ainsi que nous définirons le contrôle interne chez A.P.R.I.H. suite à une exigence du P.A.C.L.E. lors de l'étude de pré-faisabilité et qui recommanda ceci: "Pendant la phase de mise au point, le projet devra évaluer l'implantation du système de contrôle interne."³¹

Or, une étude a été effectuée sur le contrôle interne de la PME par une étudiante de la Maîtrise en gestion des PMO dans le cadre du cours séminaire de spécialisation en avril 1981, et c'est en majeure partie que sont tirés les extraits de ce document pour l'élaboration du système de contrôle interne chez A.P.R.I.H.

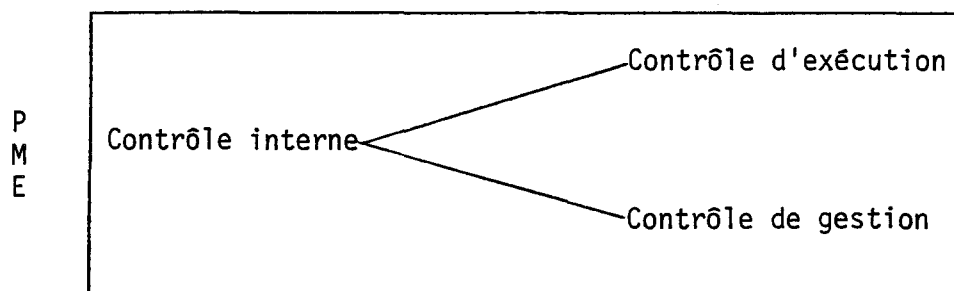
³⁰ American Institute of Accountants, Internal Control, Special report by the committee on auditing procedure, New York, 1949, p.4.

³¹ Main d'oeuvre et Immigration, Contrat entre le PACLE et APRIH Chicoutimi, 11 novembre 1981, p. 3.

En outre, certains passages les plus pertinents pour cette partie du chapitre 5, ont été rédigés de façon intégrale.

Au niveau de A.P.R.I.H., le contrôle interne se divisera en (2) types de contrôle soit le contrôle d'exécution ou le contrôle comptable et le contrôle de gestion ou le contrôle financier.³²

SCHEMA 15



Le contrôle d'exécution constitue un ensemble de mesures qui assurent le déroulement des opérations tel qu'il avait été prévu. Le contrôle d'exécution s'exerce pendant les opérations sous forme de contrôle mutuel ou auto-contrôle et, après les opérations sous forme de vérification interne ou contrôle à posteriori.

Le contrôle d'exécution est typiquement un contrôle comptable dont les travaux se répartissent ainsi en général:

- Rapprochement et concordance des données des journaux et livres comptables avec celles des documents justificatifs des écritures.
- Confrontation des données des journaux avec celles des fiches de comptes.

³² Villeneuve, Ginette, Le contrôle interne dans la PME, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, avril 1981, p. 38

- Vérification des additions aux journaux et aux fiches comptes.
- Vérification des balances
- Examen détaillé des documents justificatifs
- Présence des signatures pour vérification et autorisation
- Vérification de la régularité de chaque dépense
- Présence sur les pièces justificatives d'indications permettant un contrôle normal de la matérialité des opérations
- Vérification par rapprochement avec les relevés des banques et des chèques postaux
- Vérification des stocks

5.3.4.1 Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ou contrôle financier a pour but d'assurer et d'améliorer la stabilité de la PME qui est conditionnée par son rendement.

On conçoit donc qu'une bonne gestion exige en premier lieu de bonnes exécutions et que sa première tâche est de contrôler ou de faire contrôler ces dernières; c'est ainsi qu'on doit reviser fréquemment les activités de A.P.R.I.H. tel, la structure, la répartition des tâches, la définition des responsabilités, les méthodes et les consignes de travail, le plan comptable, etc...

Dans un second temps, le rendement résulte du prix de vente, du prix de revient et du chiffre d'affaires de l'entreprise; en effet, la rentabilité totale de l'entreprise, but ultime de son propriétaire s'exprime en analyse de monnaie.

Le contrôle de gestion aboutit donc à l'introduction dans la PME,

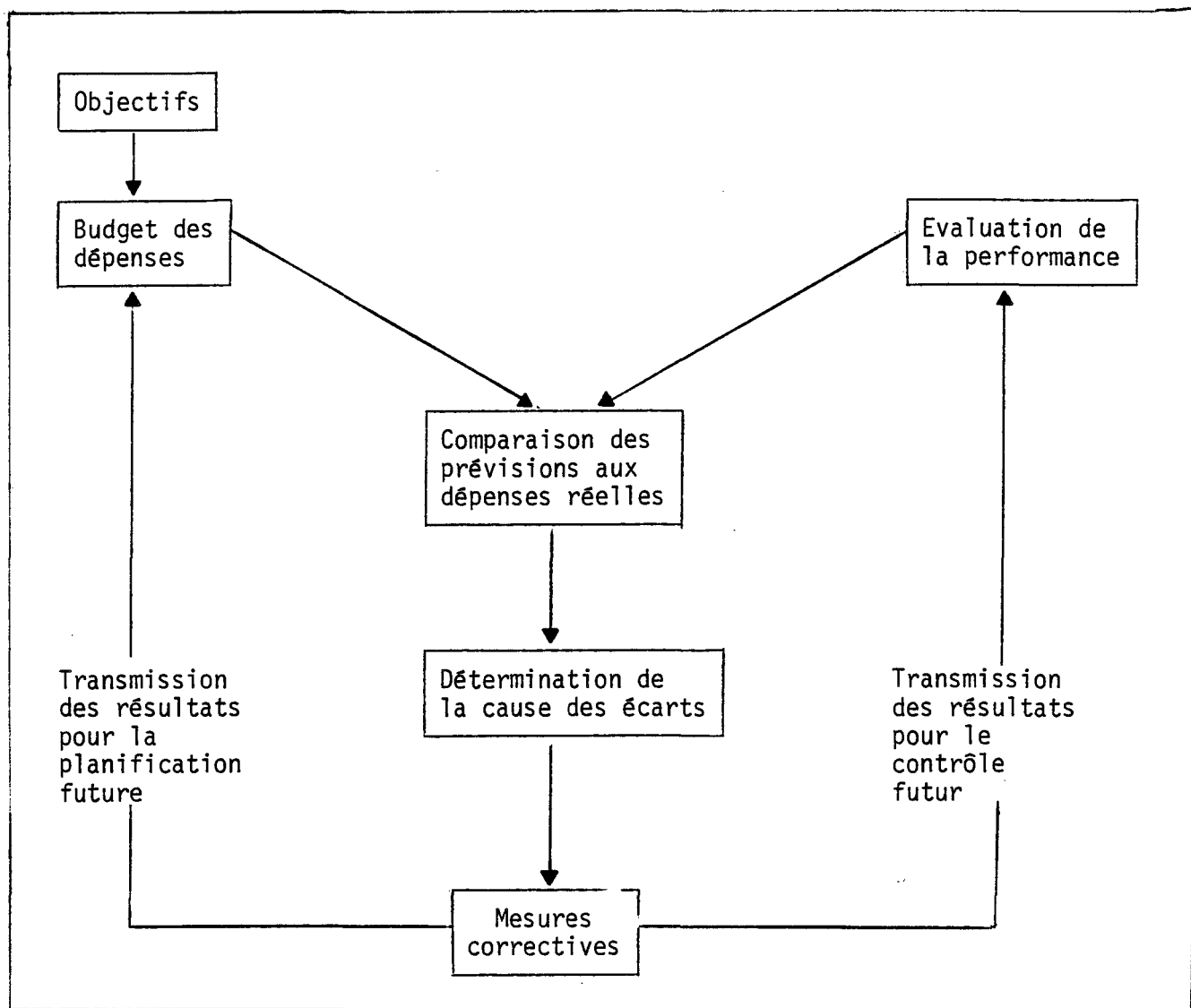
de la gestion dite "prévisionnelle" et qui s'élabore sous trois (3) formes distinctes, soit l'état des revenus et dépenses, le budget et l'établissement du système du prix de revient.

5.3.4.2 Le budget

La fonction primordiale de la direction de toute entreprise petite ou grande, est de réaliser le maximum de profits tout en n'engageant qu'un minimum de capitaux fixes et de fonds de roulement, et ceci tant au jour le jour que d'année en année. Il est essentiel pour l'accomplissement de cette fonction qu'on prévoit et qu'on établisse des plans périodiques basés sur le volume d'affaires qu'on peut atteindre et le montant des profits désirés, en d'autres termes, qu'on prépare des budgets. (voir schéma 16)

C'est ainsi qu'un bon système budgétaire donne un aperçu des ventes probables sur une courte période de temps, soit mensuellement, trimestriellement ou annuellement ainsi que des opérations à court terme qui s'y rattachent; cependant, on ne devrait pas concentrer le budget seulement à court terme mais réaliser plutôt que c'est une précieuse technique pour établir des programmes à long terme. Si la direction n'a pas établi de plans pour l'avenir, la PME peut ne jamais vraiment prendre le départ.

Le budget établira des niveaux de production exprimés en fonction de la sorte et de la quantité des matières premières, du nombre et des catégories de main-d'oeuvre, du montant des frais généraux et de la machinerie requise. Il indique les ressources financières nécessaires pour atteindre ces buts et ces objectifs. Le budget exprime en chiffre le plan d'ensemble.

Schéma 16: PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE DES COUTS

En plus de prévoir un plan d'action, le budget permet de contrôler les opérations. En comparant constamment les résultats des opérations avec les résultats prévus, on peut mesurer les écarts et en déterminer les causes. Pour que de telles comparaisons soient utiles, le budget doit être supporté en détail par des tableaux budgétaires des ventes, des matières premières et de la main-d'oeuvre, des frais de fabrication, de vente et d'administration et des dépenses financières. Avant de préparer le budget, on doit cependant faire une étude sérieuse des opérations de la PME pour déterminer le cadre dans lequel les budgets doivent évoluer pour que le plan tienne compte des moyens de la PME et fournisse quand même les contrôles nécessaires pour guider la direction.

La responsabilité revient au "comptable praticien" d'expliquer à la direction que le budget, loin d'être simplement le moyen de contrôler les dépenses est un plan permettant de contrôler toutes les phases des opérations. Il doit établir des objectifs permettant de donner un rendement qui soit proportionnel aux capitaux investis et d'effectuer la croissance future sur une base financière solide.

Les budgets offrent donc aux "comptables praticiens" l'occasion de se servir de leur ingéniosité en aidant à la direction de la PME à trouver les points faibles, à contrôler les coûts et à déterminer d'une façon précise leurs frais généraux.

En somme, le budget est un moyen utile de prévenir les erreurs et un bon outil de contrôle; cependant, la qualité d'un budget efficace dépend des efforts de la planification qui servent à sa préparation.

A cet effet, les budgets d'opération pour A.P.R.I.H. ont été établis pour les trois (3) prochaines années terminant ainsi l'étude de faisabilité (Voir tableau 28).

5.4 CONTROLE (4E ETAPE)

Une fois l'action engagée, l'activité "contrôle" devra prendre place et toutes les étapes antérieures devront être évaluées en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés.

Si des écarts sont notés et qu'ils sont dûs à des facteurs contrôlables, A.P.R.I.H. devra reviser toutes les étapes précédentes dans le but d'apporter les mesures correctives appropriées...

TABLEAU 28

BUDGET DES RECETTES

du 1er avril 1982 au 31 mars 1983

ITEM \ MOIS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER	FEVRIER	MARS	TOTAL
Ventes prévues	12,000	6,000	8,000	4,000	8,000	10,000	12,000	10,000	16,000	6,000	4,000	10,000	96,000.00
Crédit (80%)	9,600	4,800	6,400	3,200	6,400	8,000	9,600	8,000	4,800	4,800	3,200	8,000	76,800.00
<u>Encaissements</u>													
Ventes comptant	2,400	1,200	1,600	800	1,600	2,000	2,400	2,000	1,200	1,200	800	2,000	19,200.00
Ventes du Mois précédents (80%)	7,681	7,680	3,840	5,120	2,560	5,120	6,400	7,680	6,400	3,840	3,840	2,560	62,721.00
Ventes effectuées depuis 2 mois-20%	1,930	--	1,920	960	1,280	640	1,200	1,600	1,920	1,600	960	960	14,970.00
TOTAL DES RECETTES	12,011	8,880	7,360	6,880	5,440	7,760	10,080	11,280	9,520	6,640	5,600	5,520	96,891.00

TABLEAU 28 (suite)

BUDGET DE CAISSE

Du 1 AVRIL 1982 AU 31 MARS 1983

ITEM \ MOIS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER	FEVRIER	MARS	TOTAL
Solde en banque du début du mois	5,000	3,590	2,469	29,612	22,571	22,814	(2,347)	23,536	20,895	27,218	19,937	41,340	
Plus: recettes-ventes	12,011	8,800	7,360	6,880	5,440	7,760	10,080	11,280	4,520	6,640	5,600	5,520	96,891
Autres recettes	500												500
Cont. fédérale	--		80,000		29,724		29,724		29,724		29,724		198,896
Emprunt	--	5,000											5,000
SOLDE	17,511	17,390	89,829	36,492	57,735	30,574	37,457	34,816	60,139	33,858	55,261	46,860	301,287
Moins: Total déb. achats													
M.D. directe	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	50,000
Frais fabrication	2,087	2,087									>	2,091	25,048
Frais administrat.	5,100	5,100	3,500	5,100							>	5,100	59,600
Frais de vente	2,526											>	2,534
Frais financement	208		208								>	212	2,500
Immobilisations			28,896										28,896
Achat MP et PF			19,000			19,000			19,000			19,000	76,000
Reimb. emprunts					21,000								21,000
Total débours..	13,921	14,921	60,217	13,921	34,921	32,921	13,921	13,921	32,921	13,921	13,921	33,937	293,364
Solde en banque à la fin du mois	3,590	2,469	29,612	22,571	22,814	(2,347)	23,536	20,895	27,218	19,937	41,340	12,923	12,923

TABLEAU 28 (suite)

SITUATION FINANCIERE ACTUELLE ET PROJETEE

ETAT DU COUT DE FABRICATION					
	Dernière année au: 31 décembre 1981	Jan, Fév, mars 1982	01-04-82 au 31-03-83	01-04-83 au 31-03-84	01-04-84 au 31-03-85
Stock de produits finis du début	0.00	8,350.00	9,500.00	12,500.00	25,000.00
Achat de produits finis	18,505.10	5,300.00	23,000.00	28,000.00	20,000.00
<u>Matières premières</u>					
- Stock de matières prem. du début	0.00	4,000.00	4,000.00	15,000.00	25,000.00
- Achats	20,159.13	5,000.00	51,000.00	85,000.00	100,000.00
- Transport à l'achat	1,500.00	600.00	2,000.00	3,500.00	4,000.00
Moins: stock de mat. prem. à la fin	(4,000.00)	(4,000.00)	(15,000.00)	(25,000.00)	(30,000.00)
Coût des matières premières utilisées	17,659.13	5,600.00	42,000.00	78,500.00	99,000.00
Main d'oeuvre directe	46,216.45	6,000.00	50,000.00	55,000.00	60,000.00
<u>Frais généraux de fabrication</u>					
- Main d'oeuvre indirecte	--	700.00		--	15,000.00
- Avantages sociaux	5,008.46	--	5,500.00	6,050.00	8,250.00
- Loyer (2/3)	3,000.00	--	8,400.00	9,600.00	11,000.00
- Electricité et chauffage (2/3)	1,100.00	--	2,400.00	2,700.00	3,100.00
- Assurances	744.00	600.00	948.00	1,100.00	1,300.00
- Entretien (2/3)	1,252.44	300.00	1,000.00	1,200.00	1,400.00
- Fournitures de fabrication	3,102.96	850.00	6,000.00	9,000.00	12,000.00
- Amortissement - outillage	662.00	--	4,000.00	4,000.00	4,000.00
- Divers	576.00	60.00	800.00	1,000.00	1,200.00
- Variation inventaire verres vides			(500.00)	(500.00)	(500.00)
Total du coût des produits					
Stock de produits finis à la fin	(8,347.91)	(9,500.00)	(12,500.00)	(25,000.00)	(30,000.00)
Coût des produits fabriqués	89,478.63	18,200.00	140,548.00	183,150.00	230,750.00

TABLEAU 28 (suite)

SITUATION FINANCIERE ACTUELLE ET PROJETEE

ETATS DES PROFITS ET PERTES						
		Dernière année au 31 décembre 1981	Jan., Fév., mars 1982	01-04-1982 au 31-03-1983	01-04-1983 au 31-03-84 1984	01-04-1984 au 31-03-1985
Ventes	100 %	41,467.95	14,000.00	96,000.00	180,000	300,000
Coût des ventes	___ %	89,478.63	18,200.00	140,548.00	183,150	230,750
Bénéfice brut	___ %	(48,010.68)	(4,200.00)	(44,548.00)	(3,150)	69,250
<u>Frais d'administration</u>	___ %					
- Salaires d'administration		18,730.00	--	40,500.00	44,500	48,900
- Avantages sociaux		2,060.30	--	4,400.00	4,900	5,300
- Téléphone		1,066.44	--	1,800.00	2,100	2,400
- Fournitures de bureau		478.80	--	2,400.00	1,400	1,600
- Assurance collective		536.62	440	1,200.00	1,400	1,600
- Loyer (1/3)		--	--	4,200.00	4,800	5,500
- Entretien (1/3)		--	--	400.00	500	600
- Electricité & chauffage (1/3)		--	--	1,200.00	1,400	1,600
- Amortissement équipement				2,300.00	2,300	2,300
Frais de vente - salaires, comm et dépenses		9,365.00	2,100.00	17,500.00	19,200	21,000
- Frais de livraison		2,353.33	1,400.00	8,400.00	8,400	8,400
- Publicité		--	--	1,700.00	2,000	2,300
- Frais de représentation		6,293.36	1,000.00	800.00	1,000	1,000
- Avantages sociaux vendeur		984.35	230.00	1,920.00	2,100	2,300
- Déménagement		--	--	3,500.00	--	--

TABLEAU 28 (suite)

ETAT DES PROFITS ET PERTES (suite)					
	Dernière année au:				
<u>Frais de financement</u> _____ %					
- Intérêts et frais de banque	1,237.90	130.00	2,500	1,500	1,000
- Intérêts emprunts à long terme					
TOTAL	43,106.88	5,360.00	94,720	96,000	105,800
<u>Bénéfices nets</u> _____ %	(91,117.56)	(12,110.00)	(139,268)	(99,150)	(36,550)
<u>Autres revenus</u>					
- Contribution fédérale	89,397.00	--	170,000	120,000	57,000
- Autres	17,878.38	6,800.00			
- Bénéfices nets avant impôt	16,166.82		30,732	20,850	20,450
<u>Bénéfices nets après impôt</u> _____ %	16,166.82	(2,760.00)	27,658	18,850	18,405

SITUATION FINANCIERE ACTUELLE ET PROJETEE

	BILAN				
	Dernière année au 31-12-81	Jan, fév, mars 1982	01-04-82 au 31-03-83	01-04-83 au 31-04-84	01-04-84 au 31-03-85
ACTIF					
<u>A court terme</u>					
- Encaisse	(3,849.82)	5,000	12,923	12,000	12,000
- Comptes à recevoir	3,990.10	9,612	6,399	12,500	18,500
- Inventaires	12,347.91	13,500	27,500	50,000	60,000
- Stock de verres vides	1,421.30	1,500	2,000	2,500	3,000
- Subvention à recevoir	2,500.00	500	--	--	
<u>Immobilisation</u>					
- Terrains	--				
- Bâtisses	--				
moins amort. accum.	--				
TOTAL NET	--				
- Machineries	3,309.12	3,309	31,543	25,243	18,943
moins amort. accum.	662.00	662	6,300	6,300	6,300
TOTAL NET	2,647.12	2,647	25,243	18,943	12,643
- Matériel roulant	--	--			
moins amort. accum.	--	--			
TOTAL NET	--	--			
<u>Autres actifs</u>					
-	--				
-	--				
TOTAL DE L'ACTIF	19,056.59	32,759	74,065	95,943	106,143
PASSIF					
<u>A court terme</u>					
- Comptes à payer	2,889.77	3,352	26,000	28,028	25,023
- Emprunts		16,000	7,000	8,000	2,800
- Béné. marg. à payer					
<u>Dettes à long terme</u>					
- Hypothèque					
- Autres					
TOTAL DU PASSIF	2,889.77	19,352	33,000	36,028	27,823
SURPLUS					
- Capital-actions					
- Surplus d'opérations	16,166.82	13,407	41,065	59,915	73,320
- Surplus d'apports					
TOTAL	19,056.59	32,759	74,065	95,943	106,143

CHAPITRE 6

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

6.1 RECOMMANDATIONS

Un diagnostic-intervention a été effectué chez A.P.R.I.H. donnant comme plan d'action l'établissement d'une planification stratégique marketing.

Certaines étapes ont été réalisées tels l'analyse de la situation, l'information recueillie sous forme d'étude de marché alors que d'autres ont été décrites comme la fixation des objectifs de vente, la structure, la description de tâches et le contrôle interne. Mais le travail ne s'arrête pas là... Il faut maintenant passer à l'action...

Ainsi, il est primordial d'établir les étapes subséquentes qui définiront les programmes en vue de formuler les moyens que l'entreprise entend se donner pour rencontrer ses objectifs de vente.

6.2 ETAPES

Cette section insiste donc sur les étapes à franchir pour A.P.R.I.H. dans son développement pour atteindre sa viabilité d'ici trois (3) ans.

L'ensemble de ces étapes est fortement inspiré de notre tableau 4 du modèle conceptuel et comprend la définition de la mission de A.P.R.I.H. et l'établissement de programmes produit, vente, promotion et prix.

Etape 1: Etablir la mission de A.P.R.I.H. en concertation avec ses employés et définir la forme juridique sous laquelle l'entreprise entend opérer dans un avenir prochain.

Etape 2: Etablir un programme-produit:

- procéder à la consolidation du contrôle des marchés traditionnels de la bougie et développer le marché commercial et institutionnel
- offrir les produits complémentaires à la bougie liturgique aux fabriques religieuses
- analyser le produit de A.P.R.I.H. sous son aspect descriptif (le cycle de vie) et dynamique (création de nouveaux produits)
- étudier et analyser l'organisation physique en fonction de sa rentabilité et soumettre un rapport pour améliorations locatives et/ou achat d'équipements.
- négocier auprès de nouveaux fournisseurs éventuels pour l'achat de matières premières.

Etape 3: Etablir un programme-vente:

- établir une politique concernant le recrutement, la sélection, la rémunération et l'organisation du travail des vendeurs
- faire des offres de travail au principal vendeur concurrent.

Etape 4: Etablir un programme-promotion:

- concevoir une publicité en recourant aux ressources externes disponibles dans la région tel les techniques de Télé-Média, du Cegep de Jonquière et ce, afin de minimiser les coûts.

Etape 5: Etablir un programme-distribution:

- opérationnaliser un système de distribution adéquat en fonction des coûts (location ou achat d'une camionnette)
- offrir et respecter les garanties offertes tels livraison rapide, renouvellement des commandes, prix garanti, etc...
- tenir un niveau inventaire conforme au besoin saisonnier des commandes prévues dans le but d'équilibrer la production tout au cours de l'année
- faire une évaluation périodique de ses territoires de vente afin de déterminer la rentabilité de ces territoires.

Etape 6: Etablir un programme-prix:

- étudier les différentes méthodes de fixation du prix final
- établir et fixer les prix dans le but de rencontrer les coûts de production et de permettre d'atteindre les objectifs de vente fixés.

6.3 CONCLUSION

Un diagnostic-intervention a été réalisé dans le but de permettre à A.P.R.I.H. de se positionner par rapport à son environnement, d'évaluer les carences, de définir un point d'ancrage, de structurer un modèle conceptuel, d'implanter un système de planification marketing et d'offrir certaines recommandations.

Ces recommandations sous formes de programmes peuvent se réaliser de façon concrète selon une démarche bien précise; A.P.R.I.H. possède cette capacité de les réaliser car la qualité, l'initiative, la débrouillardise et l'intérêt des gestionnaires font preuve d'une chance de succès pour cette manufacture...

CHAPITRE 7

REFLEXION METHODOLOGIQUE

Le mémoire de recherche-action a comme principaux objectifs de "procurer à l'étudiant l'opportunité de se prendre en main définitivement, d'approfondir et concrétiser les connaissances et les méthodes de travail qu'il aura acquises."³³

C'est dans ce chapitre que nous verrons si effectivement les objectifs du mémoire ont été respectés selon trois (3) aspects fondamentaux méthodologiques.

Le premier, nous permettra d'analyser l'étude en tant que recherche-action et de la valider selon différents critères.

La seconde partie traitera de la méthode utilisée, selon l'approche systémique de Checkland, ses modalités d'application versus la validité de la démarche et les leçons à tirer de cette méthodologie.

Finalement, nous verrons les principaux aspects émergents de ma démarche personnelle lors de la conception du mémoire.

7.1 LA RECHERCHE-ACTION

Plusieurs définitions de la recherche-action ont été jusqu'à

³³ Département des Sciences économiques et administratives, Maîtrise en gestion des PMO, UQAC, octobre 1979, p. 63.

présent mises sur papier, cependant aucune n'a été homologuée et il existe autant de définitions qu'il existe de chercheurs-acteurs qui se penchent sur ce concept et selon leur propre langage.

Ainsi, Monsieur Henri Desroches a cerné le thème de la recherche-action de façon très scientifique et en termes stylisés et personnalisés:

Une recherche dans laquelle les auteurs de recherches et les acteurs sociaux se trouvent réciproquement impliqués: les acteurs dans la recherche et les auteurs dans l'action. A la limite ces deux (2) rôles tendraient même à s'identifier dans une seule et même instance d'opération. La plupart du temps cependant, cette identification se combine avec une distinction voire une distanciation des deux (2) rôles.³⁴

Cette réflexion nous apparaît dans un premier temps, très modeste mais avec tout le processus de pensée que cela engendre selon ce que Monsieur Desroches qualifie la recherche-action sur son profil, sa trajectoire, sa typologie ou sur sa dialectique, ça devient un phénomène très complexe...

De façon plus rationnelle et apte aux gestionnaires de la PMO, Roland Charbonneau et Louis Fabien ont défini le concept de la recherche-action de la manière suivante:

Lorsqu'une recherche a pour objectif principal de découvrir un nouveau savoir et ne comporte que des activités de recherche sans égard à leur utilité, nous sommes en présence d'une recherche fondamentale. Lorsqu'une recher-

³⁴ Desroches, Henri, Colloque sur la recherche-action, Bibliothèque nationale du Québec, octobre 1981, p. 9.

che vise, à partir d'un nouveau savoir à trouver de nouvelles utilisations concrètes, on parle de recherche appliquée... Ce qui distingue la recherche-action des deux (2) formes précédentes, c'est que la planification, l'organisation, la réalisation et le contrôle de l'action font partie intégrante de la recherche. En conséquence, la recherche et l'action sont donc absolument indissociables. On pourra dorénavant parler de Recheraction.³⁵

Entre ces deux (2) pôles conceptualisés de la recherche-action, un groupe d'études de l'U.Q.A.C. ont dégagé leur propre définition:

La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement un donné 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.³⁶

Ce concept s'apparente bien avec le schème de pensée de la Maîtrise en gestion des PMO et c'est pourquoi nous le retiendrons pour fins de validation dont voici les principaux critères. (voir schéma 17)

7.2 CRITERES DE VALIDATION

Au préalable, je me dois de définir un thème qui sera employé très fréquemment au cours des lignes suivantes soit le concept de "CHERCHEURACTEUR".

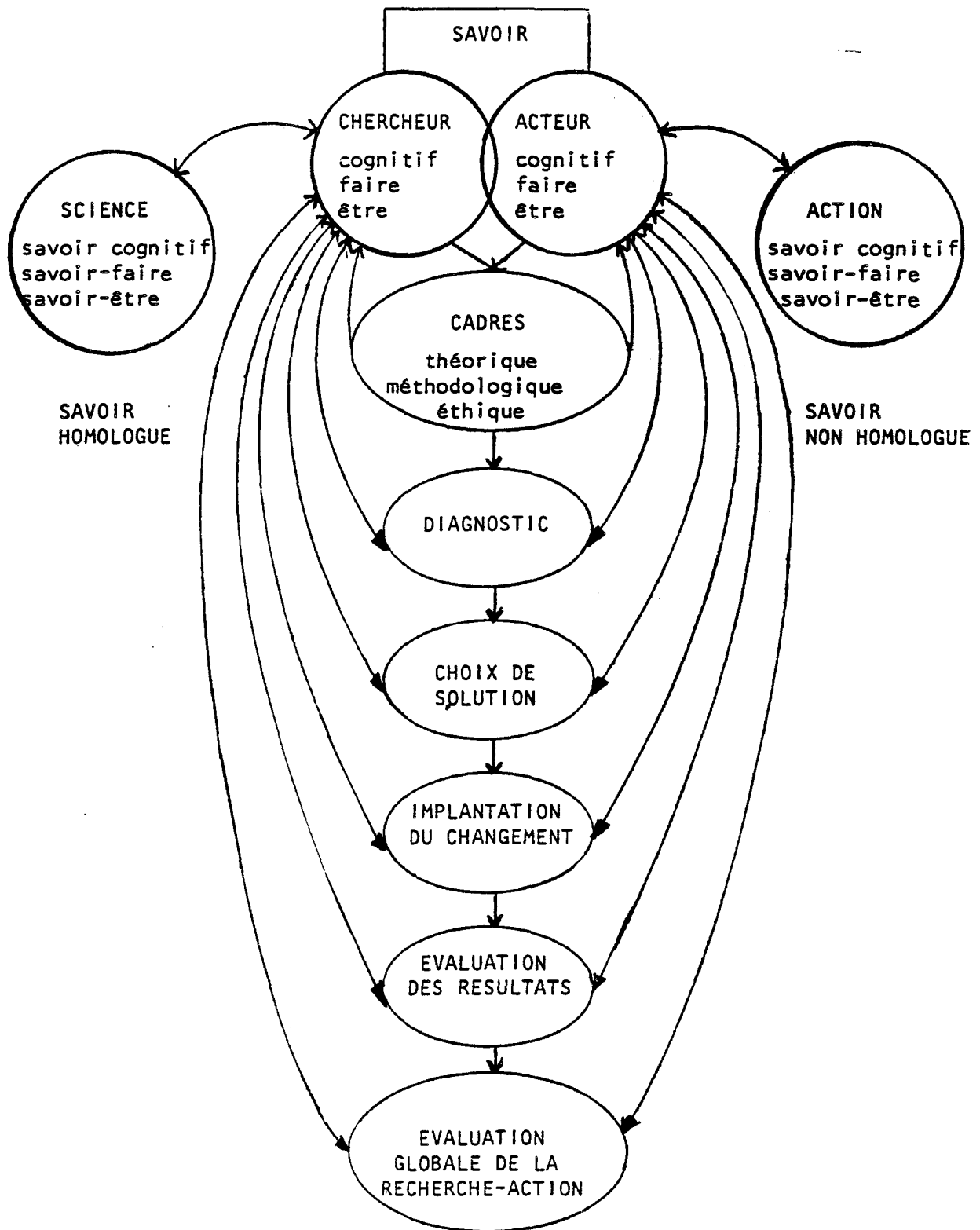
Embauchée à titre de contrôleur en mars 1981 pour A.P.R.I.H., je fus étroitement liée aux opérations quotidiennes de l'entreprise (acteur) et dans un second temps, investigatrice du mémoire de recherche-action tel

³⁵ Charbonneau, Roland, Fabien, Louis, La recherche-action: une nouvelle perspective pour la petite et moyenne entreprise, Revue Commerce, janvier 1982, p. 53.

³⁶ Groupe d'études sur la recherche-action, Vers une définition du concept de la recherche-action, LEER, UQAC, nov. 81, p. 2.

SCHEMA 17:

LE PROCESSUS DE LA RECHERCHE-ACTION *



* Shéma tiré du document "Vers une définition du concept de la recherche-action" édité par le LEER.

qu'établi par le mandat à la section 1.4.

Donc, je me qualifierai de "CHERCHEURACTEUR".

En outre, ma recherche-action a pris la forme d'une participation militante car "la recherche est faite par les acteurs et pour eux; ils en sont les auteurs et les destinataires".³⁷

Comme critères de validation, j'en ai retenu six (6) afin de faire un bilan et de réaliser si effectivement il y eut recherche-action: implication d'une recherche et d'une action, mise en commun des arbres de savoir, participation d'activités conjointes, transformation d'une situation dans le but de l'améliorer, investigation en vue d'acquérir de nouvelles connaissances et impact sur le milieu.

7.2.1 Implication d'une recherche et d'une action

"L'action et la théorie doivent s'imbriquer dans une sorte de dialectique continue, c'est-à-dire l'une et l'autre doivent s'appuyer tour à tour. La théorie guidant l'action et l'action permettant de réajuster la théorie".³⁸

L'élaboration du rapport d'intervention en tant que recherche-action a impliqué tout au long du processus, une recherche et une action continues.

La recherche a été omniprésente à tous les niveaux, que ce soient lors de l'analyse de l'image riche, du point d'ancrage, du modèle concep-

³⁷ Desroches, Henri, op. cit. p. 23.

³⁸ Groupe du Dépt. des Sc. éducation, Actes du colloque sur la recherche-action, U.Q.A.C., octobre 1981.

tuel ou de l'implantation, une revue de la littérature ou de recherche d'application s'est imposée pour permettre la planification de l'action.

L'action a été et demeure encore présente chez A.P.R.I.H. ainsi la présence continue du "chercheuracteur" a contribué à faire "bouger" l'organisation par ses conseils, par la résolution de situations problématiques et par son apport théorique de connaissances.

D'autre part, l'implication et la participation active des autres acteurs (cadre, spécialistes en marketing ou employés cléricaux) dans l'élaboration et la réalisation de la recherche opérationnelle en marketing ont fait de ces acteurs, des co-chercheuracteurs. Par le fait même, l'application de la stratégie marketing est présentement "actionnée" par ces chercheuracteurs qui sera bientôt analysée et contrôlée pour entrer dans la deuxième phase de rétroaction (2e boucle).

7.2.2 Mise en commun des arbres de savoirs

"Dans une recherche-action, toutes les personnes impliquées jouent un rôle dynamique. Il n'y a pas d'un côté un chercheur expert et de l'autre des profanes. Chacun est co-chercheur à son niveau, c'est-à-dire apporte sa contribution particulière."³⁹

En fait, il existe trois (3) types de savoir, le savoir cognitif (intellectuel), le savoir-faire (expériences) et le savoir-être (caractéristiques personnelles) et c'est par interaction de chacun d'eux que s'est effectué ce processus de recherche-action.

39 Ibid., p. 146.

Or, le savoir-faire et le savoir-être qui étaient implicitement établis au préalable se sont vus ajouter un savoir-cognitif soient par le chercheur, les acteurs ou une aide externe. Le chercheur par son bagage scientifique, les acteurs par l'implication de la vie quotidienne de l'entreprise et l'aide externe par le recours d'un spécialiste en marketing pour réaliser l'étude de marché.

"Au cours de chaque étape, le chercheur comme l'acteur peuvent avoir recours aux savoirs extérieurs," tels le directeur ou le co-directeur du mémoire ou autres chercheurs ou acteurs.

7.2.3 Participation d'activités conjointes

"La recherche implique toujours la participation des personnes concernées par la situation problématique et la collaboration d'une (des) personnes formée(s) à la recherche, de façon à assurer une démarche rigoureuse."⁴⁰

Au cours de cette recherche-action, il y eut une très forte participation conjointe entre acteurs et chercheur dû au fait principalement que le chercheur ne formait qu'une entité "chercheuracteur".

En fait, cette situation occasionna une bonne compréhension de la problématique, des entrevues non-structurées mais pratiques, des négociations ouvertes et l'application très rigoureuse de la méthode systémique de Checkland.

A chacune des étapes de l'image riche, il y eut beaucoup d'explications et de négociations afin d'avoir un bon suivi de la méthode et de

40 Ibid., p. 146.

permettre de se juxtaposer afin de déboucher sur des solutions applicables et pratiques.

La réalisation de l'action (stratégie de planification marketing) entraîna une participation conjointe très active que ce soit au niveau de l'étude de marché (analyse de la situation, collecte de données, interprétation, etc..) ou à l'implantation d'une structure; ce fut réellement un travail d'équipe.

7.2.4 Transformation d'une situation dans le but de l'améliorer

"La recherche-action vise au moyen d'une démarche systématique et rigoureuse, d'une part à transformer une situation ressentie comme insatisfaisante par un individu ou un groupe (souhaité par lui)."⁴¹

Au cours de cette recherche-action, deux situations drastiques ont occasionné deux types de besoins importants et particuliers.

D'une part, ce fut la survie de A.P.R.I.H. au 31 octobre 1981 (fin du PDCC) qui amena une situation dramatique, besoin ressenti par les acteurs, pour les acteurs.

Le chercheuracteur a donc répondu à leurs attentes en contribuant par son savoir-cognitif à éviter cette fermeture en établissant des demandes et rapports de subventions qui conduisirent à l'acceptation d'une étude de mise au point subventionnée par un PACLE.

D'autre part, les acteurs (groupe gouvernemental) avaient un besoin de connaissance de faisabilité du projet.

⁴¹ Ibid., p. 146.

Or, la situation exigeait une démarche (étude de marché) en vue de réaliser l'implantation ou non de l'entreprise.

7.2.5 Investigation en vue d'acquérir de nouvelles connaissances

"La recherche-action vise à dégager de cette expérience des données de connaissances immédiatement ou éventuellement généralisables. Elle cherche également à comprendre ou à expliquer le phénomène qui sous-tend la situation problématique, ce qui doit conduire éventuellement à une théorisation du phénomène en question."⁴²

Le principal type de phénomène vécu dans cette recherche-action et qui pourrait découler sur une théorisation est celui de l'impact des aides gouvernementales fédérales à la phase de création et d'implantation d'une PME (voir réflexion fondamentale, chapitre 8).

Ainsi, l'utilisation du PDCC (Projet de développement communautaire du Canada) passant à un PACLE (Programme d'aide à la création locale d'emploi) comme forme d'aide à la PME n'a jamais été expérimentée au Canada semble-t-il, aux dires de l'agent de projet.

En outre, on ne peut établir immédiatement de généralité car l'action n'est qu'à sa phase exploratoire, les activités de rétro-action ne seront dévoilées que d'ici deux ans; cependant, si l'expérimentation du phénomène s'avérait positive, nul doute que d'autres PME orienteraient leur demande vers ces types de programmes d'aide.

"Ce n'est souvent qu'après avoir effectué un certain nombre de recherche du même genre concernant un objet donné que l'élaboration de

42 Ibid., p. 143.

modèles théoriques devient possible et par le fait même applicable à d'autres situations. Son potentiel de généralisation demeure donc limité du moins, à court terme."⁴³

Comme second type de phénomène et qui a sous-tendu la situation problématique, c'est l'implantation d'une planification de stratégie marketing chez A.P.R.I.H.; à cet effet, plusieurs types de connaissances ont été acquis que ce soient au niveau du chercheur ou de l'acteur.

N'étant qu'un profane en marketing, j'ai dû recourir au corps professoral pour réaliser l'étude de marché, ce qui a contribué à augmenter mon savoir-faire et le savoir-cognitif sur cet aspect.

Quant aux autres acteurs, l'implication et leur participation à cette planification marketing a haussé leurs connaissances de façon tangible.

Une contribution de connaissances a été également réalisée pour les acteurs lors de chacune des étapes de la démarche systémique de Checkland.

Cette méthode inconnue par les gestionnaires de A.P.R.I.H. a été acquise au fur et à mesure du diagnostic de façon très naturelle et sans grande adaptation effective.

7.2.6 Impact sur le milieu

"La transformation de la réalité sociale s'accompagne d'une transformation personnelle chez les personnes impliquées."⁴⁴

43 Ibid., p. 143.

44 Ibid., p. 149.

Ainsi, chez A.P.R.I.H. l'impact de la recherche-action s'est répercuté à trois (3) niveaux:

1o changement organisationnel:

L'implantation d'une stratégie marketing apporta de nombreux changements chez A.P.R.I.H..

Ainsi, suite à l'étude de marché qui démontra l'aspect positif de faisabilité de l'entreprise, on corrigea l'organigramme, fit une description de tâches, étudia la production et implanta un système de contrôle interne.

2o processus d'apprentissage:

Comme apport de connaissance, la recherche-action s'avéra être une réalité très positive concernant surtout la transformation personnelle des acteurs et des chercheurs car elle permet d'accéder à de nouvelles connaissances pour certains et à expérimenter la théorie, pour d'autres.

3o transformation future:

Par sa dynamique, sa facilité d'approche et sa réalisation de théorie de façon concrète, la recherche-action a permis aux acteurs de se prendre en main et de vivre la situation conceptualisée tout en appliquant un contrôle afin de se réajuster au besoin.

Au niveau du chercheur, cela lui a permis de vivre une expérience pratique très avantageuse, car il était facile de cerner les vrais problèmes et d'appliquer la méthode systémique de manière rigoureuse.

Cependant, le fait d'être "chercheuracteur" causa certains

inconvénients qui devront être corrigés dans le futur si cela s'avérait possible.

Ainsi, un danger qui existe lorsque le chercheur est en même temps acteur est que, certaines situations problématiques lui semblent très évidentes et il oublie de les mettre sur papier alors que, vu de l'extérieur on ne discerne pas les mêmes problèmes et on ne comprend pas le pourquoi.

L'aspect objectif est également un facteur difficilement applicable pour le "chercheuracteur".

"Le chercheur peut-il conserver un sens critique suffisamment éveillé et se garder de projeter ses propres analyses à l'ensemble?"⁴⁵

La difficulté de répondre à cette question est compensée par la richesse des données recueillies et des autres effets produits.

7.3 GENERALITES

En analysant chacun des critères de validation, on peut affirmer et projeter que cette recherche fut une recherche-action.

Pourquoi une telle affirmation?

Premièrement, parce que les concepts de validation correspondent bien aux attentes d'une recherche-action et que, deuxièmement, tout un processus a été engendré pour A.P.R.I.H.

45 Ibid., p. 149.

"La validation de la démarche provient d'une tolérance et d'une acceptation de l'environnement. Si les graines qui sont semées à tout vent dans l'environnement comme disait Larousse ne sont jamais fécondes, c'est un système qui va mourir à très court terme, si par contre ces graines sont fécondées, c'est un système qui se reproduit."⁴⁶

Or, si on examine la situation chez A.P.R.I.H. depuis les débuts de la recherche-action, c'est tout un processus qui s'est engagé...

7.4 L'APPROCHE UTILISEE

La recherche-action n'ayant pas de méthodologie homologuée qui lui est propre, les exigences de la maîtrise en gestion des PMO, ont voulu que soit utilisée l'approche de conception systémique de P.B. Checkland.

Cette méthode correspond bien aux attentes d'une recherche-action car "elle permet d'aborder des situations-problèmes mal définies ou peu structurées en favorisant l'émergence de modèles conceptuels qui permettent d'intégrer plusieurs point de vue et ainsi, évitent d'imposer trop rapidement des solutions qui pourraient s'avérer inadéquates."⁴⁷

Cependant, cette méthode définit le cadre de son action versus la grande entreprise; aussi, n'étant pas dans le même environnement, une modification et un ajout ont été effectués au niveau du processus inductif (voir schéma 18).

Ainsi, au préalable une description du type d'organisation à

46 Belley, Michel, Colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1980; p. 102.

47 Ibid p. 148.

étudier a été définie, alors qu'une seconde revue de littérature s'est avérée nécessaire pour positionner le point d'ancrage.

Les autres étapes sont élaborées dans le même sens que P.B.

Checkland:⁴⁸

- 1o description de la situation problématique
- 2o analyse de la situation en termes de structure, de processus, de climat et d'indicateurs
- 3o définition du point d'ancrage
- 4o élaboration du modèle conceptuel
- 5o comparaison avec la réalité
- 6o opérationnalisation et implantation des solutions retenues
- 7o contrôle

(Ces sept étapes ont été décrites de façon plus détaillée à la section 1.6)

Afin de justifier cette méthode de conception systémique en termes d'approche scientifique, nous tenterons dans la présente section de valider le modèle de Checkland selon quatre (4) critères spécifiques.

Cependant, "la validation d'un modèle par rapport à la réalité constitue une opération complexe"⁴⁹, car chaque méthode s'appuie sur sa propre démarche et selon leurs propres critères de validation.

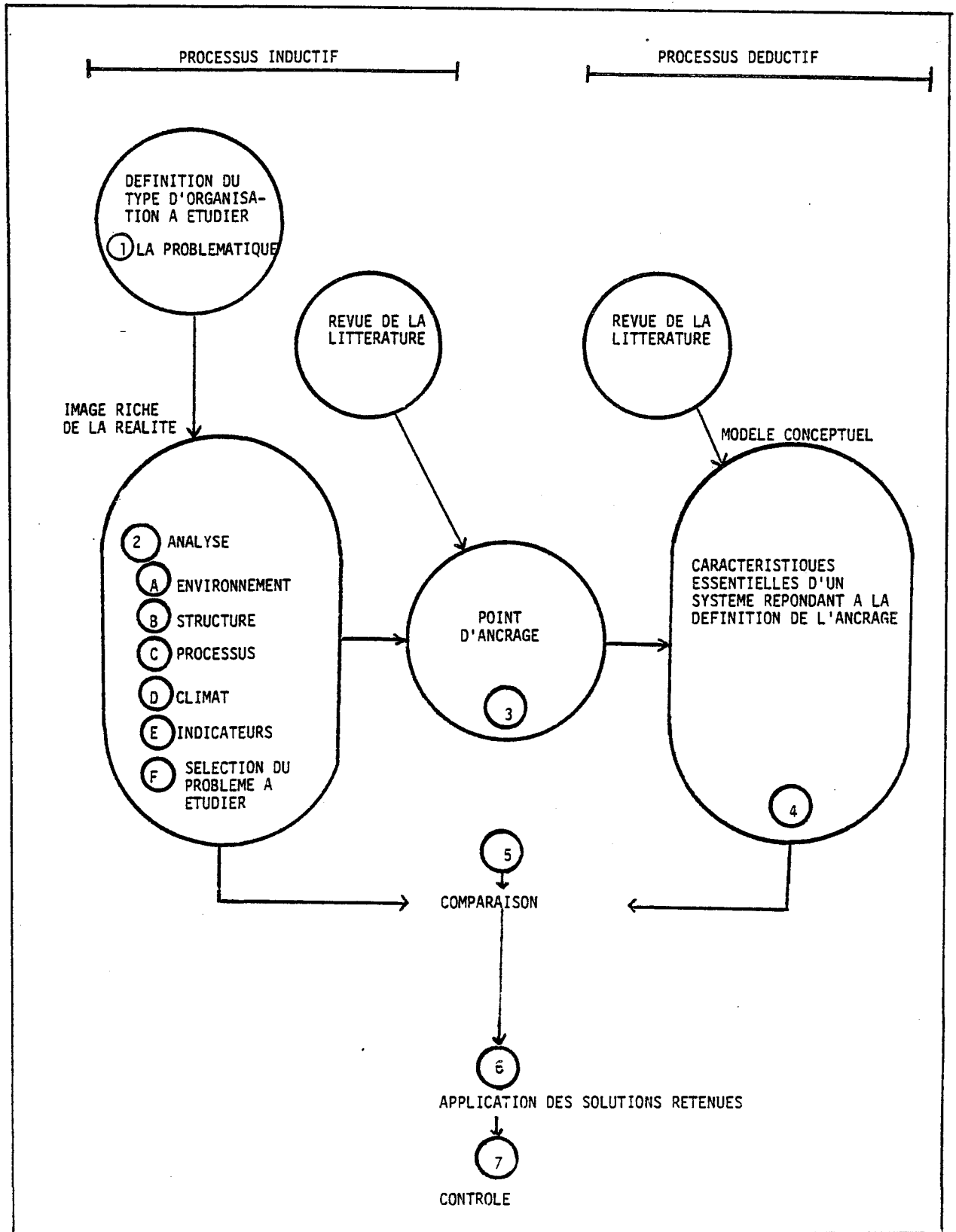
7.5 CRITERES DE VALIDATION DE LA DEMARCHE

Comme approche scientifique en termes de validation, Monsieur Fernand Gauthier nous présente différentes formes dont la première piste s'inspire d'une démarche empruntée par certains chercheurs en recherche évaluative. "Il s'agit pour ceux-ci de développer un ensemble intégré de critères scientifiques et de critères pratiques. Cet ensemble d'exigences

48 Malouin, Jean-Louis, op. cit. p. 28.

49 Landry, Maurice, Malouin, Jean-Louis, Réflexion sur le problème de la validation des modèles, Suresnes, Ed. Hommes et Techniques, 1977, p. 155.

SCHEMA 2: METHODE SYSTEMIQUE DE P.B. CHECKLAND



vise, à la fois à développer des moyens permettant une compréhension, d'un ensemble de phénomènes en termes d'un nombre limité de concepts pertinents, tout autant qu'à permettre à des groupes impliqués dans la démarche de prendre des décisions éclairées relativement aux problèmes analysés."⁵⁰

Les quatre (4) critères de validation de cette approche sont les suivants:

- validité interne
- validité externe
- fidélité
- impartialité

7.5.1 VALIDITE INTERNE ET EXTERNE

Les critères de validité interne et externe nous permettront de répondre à ces deux (2) questions:

"Les modalités de la recherche nous permettent-elles une correspondance étroite entre la situation examinée et l'information recueillie?"⁵¹

"La méthode suivie permet-elle d'inventorier un échantillon de situation qui assure une transposition à des événements?"

C'est sous forme de tableaux que seront traités ces deux (2) critères où chacune des étapes de la méthode systémique "checklandienne" seront validés.

50 Gauthier, Fernand, Colloque sur la recherche-action, document de travail, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1981, p. 58.

51 Ibid., p. 59.

TABLEAU 29

VALIDATION INTERNE ET EXTERNE DE LA METHODE

ETAPES	VALIDITE INTERNE	VALIDITE EXTERNE
<p>1. <u>IMAGE RICHE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . environnement . structure . processus . climat . indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> . revue de la littérature (documents internes) . entrevues non-structurées avec les acteurs, employés . présence constante du chercheuracteur dans l'entreprise . consensus entre acteur et chercheuracteur pour l'image riche tel que décrite dans le présent mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> . revue de la littérature . rencontre avec l'Abbé Georges Tremblay de l'Office des communications sociales . entrevue avec la S.B.A. . rencontre d'une monitrice de CENTRART . rencontre avec M. Robert Capistran directeur de l'OPHQ . rencontre d'un travailleur social du CRSSS . rencontre de certains agents du PDCC et du PACLE . rencontre de M. De la Sablonnière UQAC (Biblio) . rencontre du directeur de l'Association de Paralysie Cérébrale, M. Serge Leblanc . présentation devant les confrères d'études et du directeur de mémoire
<p>2. <u>POINT D'ANCRAGE ET MODELE CONCEPTUEL</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> . consensus entre les dirigeants, le conseil d'administration et le chercheuracteur sur le point d'ancrage et le modèle conceptuel 	<ul style="list-style-type: none"> . revue de la littérature . présentation devant les collègues et corps professoral et directeur de mémoire

TABLEAU 29 (suite)

ETAPES	VALIDITE INTERNE	VALIDITE EXTERNE
<p>3. <u>IMPLANTATION</u> et opération- nalisation d'un système de planifica- tion marketing chez A.P.R.I.H.</p> <ul style="list-style-type: none"> . analyse de la situation . recueille l'informa- tion . organise 	<ul style="list-style-type: none"> . revue de la littérature (documents internes) . consensus pour l'implanta- tion du système 	<ul style="list-style-type: none"> . rencontre de certains concurrents . rencontre de l'évêché en l'occurrence, M. Jean-Guy Couture et Mgr Pedneault . collecte de données di- recte auprès de certains curés . recours à un professeur en marketing à l'UQAC pour l'élaboration des questionnaires . rencontre de certains agents du PACLE . rencontre d'ingénieurs de l'UQAC, de directeur de département de Domi- nique Racine afin d'ef- fectuer l'activité or- ganisé sur le plan de la production . recours au SPSS de l'UQAC

7.5.2 La fidélité

"Les précautions prises lors des activités d'observation et de description assurent-elles une stabilité dans les informations colligées?"⁵²

A cette question, je répondrai dans l'affirmation, car la présence continue de chercheuracteur a contribué à faire ressortir les "vraies in-

52 Ibid p. 58.

formations" et qui plus est, à assurer que la démarche systémique soit suivie d'une manière rigoureuse et contrôlable.

7.5.3 L'impartialité

"Y a-t-il des moyens pris pour savoir si différents terrains peuvent s'entendre sur le sens à donner aux informations recueillies?"⁵³

Le fait de vivre dans le milieu observé de façon constante a impliqué pour le chercheuracteur une vue plus complète et approfondie de la situation, il risque moins de construire de faux modèles et de fausses explications.

7.6 CRITIQUE DE LA METHODE SYSTEMIQUE DE P.B. CHECKLAND

Mise à part quelques ajouts à l'approche systémique de P.B. Checkland, cette méthode a été dans son ensemble d'une facilité d'application très évidente.

Les acteurs et le chercheuracteur ont participé efficacement et conjointement à cette méthodologie en utilisant un langage simple afin de parvenir à une compréhension mutuelle et consensuelle tout au long du processus de recherche-action.

La démarche de recherche s'est déroulée avec des étapes détachées mais suivant une séquence logique et chacune d'elles s'est adhéree avec son environnement en termes de temps et de moment présent.

En outre et de façon générale, cette première expérience de recherche-action sous forme d'approche systémique, s'est avérée relativement

53 Ibid., p. 58.

très intéressante et cela a contribué à améliorer ma pratique de "chercheuracteur".

7.7 REFLEXION PERSONNELLE

Un des principaux aspects de la conception de ce mémoire de recherche-action, fut sans aucun doute, la dualité entre chercheur et acteur.

En effet, au cours de l'élaboration de mon mémoire de maîtrise en gestion des PMO, deux (2) rôles très distincts me furent attribués; d'une part, je fus embauché à titre de contrôleur chez A.P.R.I.H. en mars 1981, et d'autre part, le directeur de cette entreprise me confia un mandat très précis (voir section 1.4) et ce, à titre d'intervenant externe en conception de mémoire (orientation-diagnostic).

En recherche-action, on qualifie ces deux (2) entités en un seul thème, soit "chercheuracteur".

Or, la coexistence de ces éléments présenta, dans l'élaboration de ce mémoire, plusieurs avantages distincts.

En outre, l'analyse de la situation problématique, la détection des carences et l'application rigoureuse de la méthode Checkland fut, évidemment, facilitée par la présence continue du "chercheuracteur" dans l'entreprise.

Qui plus est, la richesse d'informations recueillies a permis de détecter les vrais symptômes et d'implanter un système de planification marketing.

A.P.R.I.H. est présentement en phase d'implantation et mon rôle de chercheur-acteur se continue; ma présence peut ainsi contribuer à mettre en application le plan marketing et à procéder aux correctifs qui s'avèreront nécessaires.

CHAPITRE 8

REFLEXION FONDAMENTALE

L'UTILISATION DE PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX FEDERAUX COMME SOURCES DE FINANCEMENT A LA PHASE DE CREATION ET D'IMPLANTATION D'UNE PETITE ENTREPRISE

INTRODUCTION

Les six (6) premiers chapitres de cette présente étude ont contribué à établir le rapport d'intervention chez A.P.R.I.H. alors que dans les pages précédentes, une réflexion d'ordre méthodologique sur l'expérience vécue en tant que recherche-action a été effectuée.

La dernière étape du présent mémoire consistera en une réflexion fondamentale qui, selon le cadre de référence de la maîtrise, doit avoir comme objectifs principaux:

"générer de nouvelles hypothèses de recherche, conceptualiser de nouveaux outils et développer des techniques administratives intermédiaires et un style de gestion mieux adapté aux réalités et à la problématique de la PMO".

Or, l'utilisation de programmes gouvernementaux fédéraux chez A.P.R.I.H., a permis de générer de nouveaux outils de gestion à la phase de création et d'implantation de l'entreprise sous l'égide d'un PDCC (Projet de développement communautaire du Canada) et d'un PACLE (Programme d'aide à la création locale d'emploi).

Ce concept permettra donc de tirer certaines généralités qui déboucheront sur de nouvelles hypothèses de recherches.

Auparavant, nous verrons ce que certains auteurs ont écrit sur l'aide gouvernementale et la PME.

8.1 L'AIDE GOUVERNEMENTALE ET LES PME

La page économique des grands journaux canadiens s'est transformée depuis ces dernières années en rubriques nécrologiques pour petites entreprises.

Au Canada, en 1977, on en dénombrait environ 3,000 et ce mauvais sort tombait surtout sur les PME.

"Les faillites commerciales résultent la plupart du temps de la mauvaise gestion dans l'un des domaines suivants: l'administration, la production et la finance. Si les problèmes financiers en étaient la raison, ce serait sans doute à cause de l'absence au sein de l'entreprise d'un système formel et efficace de gestion financière."⁵⁴

En fait, pour pallier, contrer ou prévenir cette lacune au niveau de la gestion financière, il existe différents soutiens ou outils financiers offerts aux PME en période de démarrage ou à son expansion, de même qu'à minimiser les effets négatifs des premiers symptômes de la faillite.

Qu'on songe aux programmes d'aides gouvernementales sous forme d'assistance financière ou technique; "au niveau fédéral et provincial,

54 Bouchard, Gaétan, La disparition des entreprises, Qui est impliqué?, Revue Commerce, mars 1974, p. 74.

il en existe plus de 305 et chaque programme a sa vocation spécifique".⁵⁵

Etant donné que c'est l'aspect financier qui nous intéresse dans ce présent chapitre, je vous décrirai brièvement les principaux programmes de financement offerts aux PME et tirés d'une étude réalisée par René Belley en avril 81 dans le cadre du cours "Séminaire de spécialisation" en Maîtrise en Gestion des P.M.O.⁵⁶

S.D.I.: subvention à la PME

Une P.M.O. qui oeuvre dans un secteur manufacturier dynamique et ayant des perspectives de croissance égales ou supérieures à la moyenne de l'industrie manufacturière québécoise, peut obtenir de la S.D.I. soit un financement long terme, un financement en équité ou une garantie de prêt. Le montant est fonction de la demande.

La S.D.I. offre également une aide financière à une P.M.O. qui acquiert des biens ou des actions d'une entreprise, fusionne avec une ou plusieurs autres entreprises ou regroupe, en tout ou en partie, les ressources ou les intérêts d'autres entreprises pour devenir plus compétitive et accroître sa part du marché.

Une aide financière peut être accordée à l'entreprise qui fait au Québec un investissement dans un secteur manufacturier et peut démontrer un potentiel de développement supérieur à la moyenne de ce secteur.

Une aide financière peut être accordée à une entreprise qui oeuv-

⁵⁵ De Blois, Serge, Morelli, Michel, Les programmes d'aide gouvernementale et l'entreprise, revue Commerce, mai 1979, p. 131.

⁵⁶ Belley, René, Le financement des PMO, document de travail, U.Q.A.C., avril 1981.

dans le secteur manufacturier et ne peut obtenir d'assistance financière à des taux et conditions raisonnables.

Une aide financière peut être accordée à une entreprise qui contribue à l'exportation de biens produits au Québec et favorise ainsi le développement du secteur manufacturier.

O.P.D.Q.: emploi communautaire

L'OPDQ offre des subventions pour la création d'entreprises favorisant la création d'emploi communautaire. Après avoir établi un budget, formé un conseil d'administration, désigné un directeur, évalué les ressources, déterminé le montant d'aide requis et évalué les possibilités d'autofinancement au bout de deux (2) ans, les individus ou groupes pourront se voir accorder des subventions de démarrage et de fonctionnement. Celles-ci seront versées par tranche selon un rythme adapté à chaque cas.

M.E.E.R.: développement régional

Le M.E.E.R. subventionne pour le développement régional et favorise les industries manufacturières dans les projets d'agrandissement ou de modernisation. Pour une nouvelle installation, la subvention peut atteindre 25% de la valeur totale admissible plus 15% de la moyenne des traitements et salaires approuvés et versés au cours des deuxièmes et troisièmes années. Pour la modernisation ou l'agrandissement la subvention est de 20% du coût du projet.

M.I.C.C.: prêt au P.M.E.

Le M.I.C.C. garanti des prêts aux petites et moyennes entreprises leur permettant d'obtenir du crédit à terme pour le financement d'une

grande variété d'amélioration. Les prêts concernent le matériel fixe et mobile, les prêts pour la construction ou l'achat de nouveaux locaux et les prêts fonciers pour l'acquisition des terrains nécessaires à l'exploitation d'une entreprise commerciale, y compris les bâtiments qui s'y trouvent.

B.F.D.: financement

Il s'agit d'aide financière pour les nouvelles entreprises et les entreprises déjà existantes. Les formes de l'aide sont les prêts au taux du marché, la garantie de prêt, la participation au capital-actions, les prêts baux et toute combinaison de ces formules qui convient le mieux aux besoins particuliers d'une entreprise.

Les banques à charte

La banque peut effectuer de par sa loi des banques certaines transactions financières favorisant les entreprises à la recherche d'un financement. Les prêts consentis par les banques sont à court terme ou à long terme et des garanties de prêts sont exigées pour que le prêt soit avancé. Les plus connus sont la marge de crédit d'opérations et le financement d'inventaires.

SODEQ

Une ou plusieurs SODEQ peuvent investir dans une PMO sous forme d'actions ordinaires ou de créances sans nantissement comportant une échéance minimale de cinq (5) ans, un montant total n'excédant pas 25% du total des actifs de cette entreprise ou \$250,000.00 selon le plus bas des deux (2) montants. De plus, ces sociétés ne peuvent détenir plus de 40%

des droits de vote afférents à toutes les actions de la dite PMO.

Cependant et malgré l'importance de ces programmes gouvernementaux, la plupart des chefs d'entreprises négligent de s'informer sur les possibilités que leur offrent l'intégration de ces aides d'assistance financière dans leur organisation.

En ce sens, une étude effectuée par l'Université du Québec à Trois-Rivières démontre le peu d'entreprises qui font appel aux programmes gouvernementaux d'assistance.⁵⁷

Les quatre (4) tableaux suivants résument les résultats de l'enquête:

TABLEAU 30
RECOURS A L'ASSISTANCE GOUVERNEMENTALE

RECOURS	1972-76		1977-78		1979-83	
	oui	non	oui	non	oui	non
Gouvernement.....						
Provincial.....	6,67%	93,3%	13,3%	86,7%	10,0%	90,0%
Fédéral.....	25,6%	74,4%	17,8%	82,2%	8,9%	91,1%

⁵⁷ Chicha, J., Julien, P.A., Les stratégies des PME et leur adaptation au changement, département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois-Rivières, mai 1979, p. 73.

TABLEAU 31

TAUX D'UTILISATION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX
SELON LA GROSSEUR DE L'ENTREPRISE

TAUX D'UTILISATION	GOUVERNEMENT	PERIODE	NOMBRE D'EMPLOYES			
			3-9	10-49	50-99	100-199
	Provincial	1972-76	0,0	8,2	11,8	0,0
		1977-78	0,0	12,2	29,4	50,0
		1979-83	4,5	10,2	11,8	50,0
	Fédéral	1972-76	4,5	28,6	35,3	100,0
		1977-78	0,0	18,4	35,3	50,0
		1979-83	4,5	8,2	11,8	50,0

TABLEAU 32

SOURCES DE L'ASSISTANCE RECUE ET
LES PROGRAMMES POUR LES PERIODES
1972-76, 1977-78, 1979-83 (région 04)

NOMS DES PROGRAMMES	PERIODE		
	1972-76	1977-78	1979-83
M.E.E.R.....	13	10	4
M.I.C. (fédéral).....	1	1	1
A.D.I.R.....	1	-	-
C.M.C.....	1	-	-
B.F.D.....	1	1	-
Agriculture.....	1	1	-
Crédit d'impôt.....	-	2	1
E.D.P.....	-	-	1
M.I.C. (provincial).....	3	2	2
S.D.I.....	1	3	2

TABLEAU 33

FREQUENCE DES DIVERSES RAISONS DE LA NON-UTILISATION
DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

RAISONS	PERIODE		
	1972-76 %	1977-78 %	1979-83 %
Ignorance des possibilités offertes	-	4,5	-
Refus des sources sollicitées	14,8	4,5	-
Complexité des démarches ou formalités	37,0	27,3	-
Lenteur des résultats	14,8	9,1	14,3
Absence d'intérêt pour l'entreprise	33,3	54,5	85,7

Par ailleurs, on peut tirer certaines informations ou hypothèses de cette étude:

- en 1972-76, seulement 32.27% des PME ont fait appel aux programmes gouvernementaux
- plus une entreprise a d'employé, plus elle utilise les programmes gouvernementaux
- le MEER vient en tête de liste suivi du MIC
- la complexité, la lourdeur de la paperasserie et l'absence d'intérêt de l'entreprise sont les principaux facteurs de la non-utilisation des programmes gouvernementaux.

Dans la présente section, nous verrons de quelle manière A.P.R.I.H. a su utiliser les aides gouvernementaux, quelles en sont les conséquences et les hypothèses de recherche qui s'y dégagent.

8.2 LA CREATION DE A.P.R.I.H. VERSUS LE PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU CANADA (P.D.C.C.)

L'idée première pour la création d'A.P.R.I.H. était la mise sur pied d'un centre de travail adapté (C.T.A.) au Saguenay, besoin pressant pour l'intégration au travail des personnes handicapées.

Cependant, face aux coupures budgétaires de l'Office des Personnes Handicapées, les dirigeants d'A.P.R.I.H. ont décidé d'acheminer une demande de subvention au gouvernement fédéral dans le cadre du programme de projet de développement communautaire (P.D.C.C.) plutôt que vers l'O.P.H.Q.

En ce sens, c'est par "distorsion de programme" qu'A.P.R.I.H. fut mis sur pied avec un P.D.C.C. dont voici les principaux critères d'admissibilité.

Les projets admissibles sont ceux qui:

- visent les domaines particuliers d'activité identifiés sur le formulaire de renseignements relatifs à la province/territoire;
- créent des emplois qui rencontrent les besoins des chômeurs de la collectivité et qui leur permettront de maintenir ou d'accroître leurs compétences;
- démontrent que les emplois créés et les activités proposées s'ajoutent aux activités ou responsabilités normales, régulières ou prévues du promoteur;
- offrent des activités qui maintiendront ou augmenteront le potentiel de création d'emplois du secteur;

- de façon générale, créent au moins trois (3) emplois continus;
- peuvent être complétés dans les délais prévus;
- sont sans but lucratif;
- n'ont pas besoin normalement de plus de \$20,000 en moyenne par mois d'activité;
- sont prêts à recourir au CEC pour recruter leurs employés parmi les travailleurs en chômage inscrits à un CEC et à la recherche active d'un emploi.

Par ailleurs et voulant fonctionner comme une PME, A.P.R.I.H. connut certaines difficultés car le schème de pensée du contrat P.D.C.C. n'était pas dans le même optique d'orientation que A.P.R.I.H.

Ainsi, l'entreprise devait respecter les différentes ententes du contrat dont voici les plus importantes:⁵⁸

- emploi crée de durée déterminée
- toute somme due à des sous-traitants ne peut faire l'objet d'une demande de contribution au titre des salaires
- rien dans le présent accord ne doit autoriser le promoteur à passer des contrats
- le promoteur aura recours aux services d'un Centre d'Emploi Canada pour engager ses employés
- le promoteur s'engage à embaucher comme employé, des femmes, des jeunes, des autochtones et des personnes souffrant d'un handicap physique qui cherchent activement du travail et qui

58 Centre d'emploi du Canada, op. cit. p. 8.

sont inscrits au Centre d'Emploi Canada.

- aucune contribution ne sera faite à l'égard d'une partie quelconque des salaires
- si le montant versé au promoteur est supérieur au montant auquel il a droit, le trop payé sera remboursable au Canada immédiatement après réception d'un avis à cette fin et sera considéré comme une dette envers le Canada.

Pour contrer ces lacunes, A.P.R.I.H. prit certaines mesures ce qui lui permit de fonctionner de façon plus orientée PME que projet:

- instauration d'un système comptable indépendant selon la comptabilité d'exercice alors que le P.D.C.C. n'exige qu'une comptabilité de caisse (double système comptable)
- création d'un poste, immobilisation
- achat d'équipement grâce à une mise de fonds de l'Association de paralysie cérébrale
- embauche de certains employés compétents non inscrits au Centre de Main-d'oeuvre du Canada
- signature de contrats importants
- ajustement de la politique salariale au niveau des vendeurs.

Un travail a été réalisé, une expérience a été tentée et vécue, mais peut-on affirmer que l'utilisation d'un P.D.C.C. comme aide financière soit apte au démarrage de la PME?...

8.3 L'IMPLANTATION DE A.P.R.I.H. VERSUS LE PROGRAMME D'AIDE A LA CREATION LOCALE D'EMPLOI (P.A.C.L.E.)

Bien avant la fermeture du projet de développement communautaire (le 31 octobre 1981), les dirigeants de A.P.R.I.H. se penchèrent sur différentes sources de financement d'aide à la PME afin de poursuivre la phase de pré-démarrage de la manufacture.

En outre, et ne voulant pas investir personnellement (les gens de l'entreprise n'ayant pas de capitaux propres), les dirigeants acheminèrent différentes demandes de subventions vers les programmes qui leur paraissaient les plus susceptibles de les aider.

Voici en résumé les différentes demandes et les causes des refus:

DEMANDES

REFUS

M.E.E.R.:

Ne s'adresse qu'aux sociétés constituées; les sociétés ayant un nom collectif, coopératives et individuelles.
A.P.R.I.H. est incorporé selon la 3ième partie de la loi des compagnies.

O.P.D.Q.:

P.E.C.E.Q.:

Emplois destinés aux travailleurs sans emploi inscrits à l'aide sociale ou à l'assurance-chômage (A.P.R.I.H. étant en fonctionnement, aucun de ses travailleurs ne pouvaient bénéficier de cette aide).

P.I.J.E.:

Emplois destinés aux jeunes travailleurs de 18 à 25 ans qui sont sans travail (refus: même raison que PECEQ).

- P.A.T.: Emplois destinés aux gens qui bénéficient de l'aide sociale depuis au moins six (6) mois et qui sont âgés de plus de 30 ans (refus: même raison que PECEQ).
- S.O.D.E.Q.: Ne s'adresse qu'aux individus investissant dans un SODEQ.
- O.P.H.Q.: L'Office des personnes handicapées répondait en ces termes: "L'O.P.H.Q. ne peut actuellement accorder aucune subvention. Il espère toutefois le faire, mais rien n'est certain, la décision relevant du Conseil du Trésor. Le projet est valable, très fort engagement des promoteurs. Possibilité de rentabilité.
Projet que l'O.P.H.Q. a l'intention de soutenir, si ses moyens financiers le permettent."⁵⁹

Face à cela, une ultime demande fut envoyée auprès du gouvernement fédéral sous l'égide du P.A.C.L.E. dont voici les principaux critères d'admissibilité:⁶⁰

- permettre aux chômeurs chroniques d'acquérir des compétences professionnelles et de développer les facultés d'adaptation nécessaires pour trouver et conserver un emploi permanent (pro-

⁵⁹ Capistran, Robert, Compte-rendu de réunion, OPHQ, Drummondville, le 2 novembre 1981, p. 4.

⁶⁰ Emploi et Immigration Canada, op. cit. p. 4.

jets de préparation); ou

- créer des emplois à long terme s'adressant aux chômeurs chroniques (projets de conservation).

Le 28 octobre 1981, le comité québécois des programmes P.A.C.L.E. recommanda l'acceptation d'une aide substantielle pour une étude de marché et une phase de mise au point:

Le projet comporte des perspectives vivement intéressantes pour le groupe visé et pour l'auto-suffisance à moyen terme des activités manufacturières. Les secteurs "Production" et "Mise en marché" ont par ailleurs besoin d'être améliorés dans le but d'atteindre le seuil de rentabilité le plus tôt possible. A cet effet, nous suggérons fortement que la durée de la phase de mise au point soit relativement très courte afin d'éviter un arrêt prolongé de la production et la perte de clients réguliers. Une période de quatre (4) à huit (8) semaines nous semble appropriée et raisonnable dans les circonstances.⁶¹

Avec cet accord, on assista à une première expérience au Canada, soit le passage de projet P.D.C.C. à P.A.C.L.E.

Le 6 avril 1982, suite à l'étude du dossier de faisabilité de A.P.R.I.H., le comité national d'évaluation du P.A.C.L.E. accorda son aide pour une période de prolongation de trois (3) ans.

C'est un début pour A.P.R.I.H. avec ce genre de programme, nul ne connaît encore les conséquences: "Est-ce que P.A.C.L.E. saura correspondre aux attentes de A.P.R.I.H.? L'avenir nous le dira.....

61 Soucy, Maurice, Etude de pré-faisabilité du projet, Cire et chandelles, Montréal, le 4 novembre 1981, p. 6.

8.4 GENERALITES

Dans le cadre d'une conception keynésienne de notre système économique, le gouvernement, à l'aide de ses dépenses et de ses taxes, doit jouer un rôle de stabilisateur du système; le stimuler lorsque l'activité économique est lente et le ralentir quand l'activité économique tourne dangereusement vite.⁶²

Ainsi, dans notre contexte économique actuel, le gouvernement élaborera une politique expansionniste en essayant de diminuer le fardeau fiscal des entreprises et de leur fournir aide technique et capital de risque.

A cet effet, les programmes d'aide gouvernementale auront comme principaux objectifs d'accroître "l'expansion des entreprises, de même que de minimiser les aspects négatifs en réduisant, par de l'aide financière et technique, l'importance des rendements d'échelle et de manque de haute technologie aux jeunes entreprises oeuvrant dans des secteurs compétitifs."

Or, lorsqu'on regarde le peu d'utilisation des aides gouvernementales par les PME, il faudrait à prime abord, développer une attitude positive face à ces programmes en inculquant aux chefs d'entreprises des méthodes et techniques qui leur faciliteraient les démarches pour la demande d'aide ou en faisant appel à une aide externe tel un spécialiste dans la discipline appropriée.

En outre, la préparation du dossier s'avère être la pierre an-

62 Chicha, J., op. cit. p. 73.

gulaire pour une demande de subvention:

La préparation et l'évaluation d'un projet ne relèvent pas d'une seule technique bien déterminée, qui suivrait des méthodes bien définies et établies, mais plutôt d'un état d'esprit animant une équipe qui chercherait essentiellement à élaborer un bon projet et à éclairer les responsables de la décision sur les avantages, comme sur les inconvénients qu'il présente.⁶³

En outre, le travail d'évaluation "devra impliquer une certaine formation pour le dirigeant de la PME"⁶⁴ et accorder une part attentive au facteur humain car ce sera aux responsables de l'entreprise de le gérer.

Une attitude trop technique des spécialistes de l'élaboration des projets risque de les conduire à traiter leur sujet comme une pièce anatomique dans une salle d'opération stérilisée, avec le danger de se retrouver avec un modèle ou une image du projet analogue à l'opéré qui a cessé de vivre. Il faut insuffler de la chaleur humaine, dans le projet étudié; il faut accepter qu'il comporte un élément de risque.⁶⁵

Cependant, on constate une insuffisance de spécialistes en étude de marché et en organisation de gestion; les analystes financiers sont plus nombreux et se trouvent surtout dans les banques et autres institutions financières.

"La présence de la banque inspire confiance aux chefs d'entreprise parce qu'elle surveille de près les opérations de la société."⁶⁶

63 OCDE, Les besoins de spécialistes pour la préparation et l'évaluation des projets d'investissement, Athènes, 1968, p. 23.

64 Stepanek, Joseph, La formation des dirigeants des petites et moyennes entreprises, base du développement mondial, Ed. Organisation, New York, 1965, p. 66.

65 Ibid p. 33.

66 Caubaue, Pierre, Le chef d'entreprise et ses banquiers, Ed. Organisation, Paris, 1967, p. 51.

Ainsi, le gérant de banque devient très souvent le conseiller du dirigeant de la PME en matière de gestion et "oublie" de lui faire part de nombreux programmes de subventions d'aide à la PME.

Pourtant c'est une ressource disponible et accessible selon le problème vécu; cependant, une aide gouvernementale ne devrait pas être utilisée en cas d'extrémis. C'est un danger de survie artificielle qui n'est qu'un moyen de sauvetage à courte échéance.

La tumeur maligne de la non-rentabilité est déjà en place dans les projets de développement, et ce, malgré les études d'investissements les plus sophistiquées qui justifieront à priori, d'une rentabilité excellente. Confiez à une organisation qui a perdu depuis plusieurs années l'habitude de la rentabilité un beau projet rentable sur papier, elle en fera une catastrophe financière.⁶⁷

Aussi, les programmes d'aide gouvernementale devront être utilisés à bon escient...

⁶⁷ Brillman, Jean, Le redressement d'entreprise en difficulté, Ed. Hommes et techniques, Paris, 1979, p. 25.

CONCLUSION

Il existe différentes techniques de diagnostics et que ce soit l'un ou l'autre utilisée, chacune véhicule un langage qui lui est propre et qui lui sert à formaliser la réalité perçue.

Or, l'utilisation de l'approche systémique de P.B. Checkland comme moyen d'intervention, nous est apparue comme la méthodologie apte à rencontrer les caractéristiques de la recherche-action, ce qui cadre bien avec les exigences de la maîtrise en gestion des PMO.

Ainsi, suivant l'approche "checklandienne", nous avons effectué une analyse de l'image riche de la réalité, mis en commun les différents points de vue des acteurs et sélectionné un point d'ancrage.

Par la suite, nous avons élaboré un cadre de référence avec le modèle conceptuel et ce, afin d'en arriver à l'implantation d'un système de planification marketing.

La dernière étape du mémoire a permis d'une part, d'évaluer scientifiquement l'étude comme recherche-action selon différents critères et, d'autre part, de porter une réflexion personnelle en faisant ressortir une caractéristique importante de l'étude soit, le thème de "chercheuracteur".

La réflexion fondamentale, au dernier chapitre, nous a démontré que l'utilisation des aides gouvernementales à la création et à l'implantation d'une PME, pouvait déboucher sur de nouvelles hypothèses de recherche.

On dit que l'avenir ne s'arrête qu'à l'infini...

A.P.R.I.H. n'échappe pas à cette réalité; les chemins qu'il a parcourus ont été difficiles, nombreux et laborieux.

Or, voici maintenant les chemins qu'il devra parcourir... C'est un grand défi; cependant, A.P.R.I.H. possède cette capacité de le réaliser...

BIBLIOGRAPHIE

- Actes du Colloque, La Recherche-action, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1981, 254 p.
- American Institute of Accountants, Internal control, New York, Ed. C.A., 1949, 58 p.
- Arcand, Raymond, Les taux d'intérêt, Arvida, Ed. Le Lingot, janvier 1982, 12 p.
- Belley, Michel, Colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1981, 254 p.
- Belley, René, Le financement de la PMO, document de travail, Chicoutimi, U.Q.A.C., avril 1981, 72 p.
- Bouchard, Gaëtan, La disparition des entreprises qui est impliqué?, Montréal, Revue Commerce, mars 1974, 77 p.
- Boulding, K.E., General systems theory, New York, Ed. The Skeleton of Science Management, 1956, 88 p.
- Brilman, Jean, Le redressement d'entreprises en difficultés, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1979, 247 p.
- Capistran, Robert, Compte-rendu de réunion, Drumondville, O.P.H.Q., nov. 1981, 7 p.
- Caubaue, Pierre, Le chef d'entreprise et ses banquiers, Paris, Ed. d'Organisation, 1979, 73 p.
- Chebot, Jean-Charles, Henouet, Georges-Maurice, Stratégies du marketing, Montréal, Ed. Presses de l'Université de Québec, 1977, 272 p.
- Checkland, P.B., Toward a system-based methodology for real word problem-solving, Journal of System Engineering, vol. 2, no. 3, 1972, 82 p.
- Chicha, J. Julien, Les stratégies des PME et leur adaptation au changement, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, mai 1979, 64 p.
- Chollet, Michel, Le marketing-MIX, Paris, Dunod, 1979, 280 p.

- Couture, Gaétan, Le marketing, une approche intégrée, Chicoutimi, Ed. Gaétan Morin, 1978, 357 p.
- De Blois, Serge, Morelli, Michel, Les programmes d'aide gouvernementale et l'entreprise, Montréal, revue Commerce, mai 1979, 82 p.
- Desroches, Henri, Actes du Colloque, Chicoutimi, U.Q.A.C., 1982, 254 p.
- Département des Sciences économiques et administratives, Programme de Maîtrise en gestion des PMO, Chicoutimi, U.Q.A.C., 1980, 110 p.
- Emploi et Immigration Canada, Contrat entre la SBA et le PDCC, Chicoutimi, document interne, 1981, 10 p.
- Emploi et Immigration Canada, Contrat entre le SPEPHS et le PACLE, Chicoutimi, document interne, 1982, 8 p.
- Emploi et Immigration Canada, Guide à l'intention des auteurs de demandes de projets de développement communautaire au Canada, Ottawa, 1980, 18 p.
- Diocèse de Hauterive, annuaire diocésain 1981, Ottawa, Bibliothèque National du Québec, 1981, 39 p.
- Diocèse de Québec, annuaire général 1981, Ottawa, Bibliothèque National du Québec, 1981, 131 p.
- Eglise de Chicoutimi, annuaire diocésain 1981, Ottawa, Bibliothèque National du Québec, 1981, 131 p.
- Fournier, Yves, Les études de marché, Paris, Dunod, 1974, 157 p.
- Gauthier, Fernand, Colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, UQAC, 1981, 254 p.
- Gouvernement du Québec, Loi sur les fabriques, Québec, Editeur Officiel du Québec, 1978, 48 p.
- Gouvernement du Québec, Chapitre 7, Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, Québec, 1978, 47 p.
- Gouverith, Jean-Paul, Comprendre la publicité, Paris, Ed. de l'Ecole, 1975, 111 p.

- Groupe d'études sur la recherche-action, Vers une définition du concept de la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1981, 17 p.
- King, Robert, The marketing Concept, New York, Ed. Georges Schawrtz, 1965, 158p.
- Kotler, Philip, Marketing-Management, Paris, Ed. Pluvi-Vimois, 1974, 1040 p.
- Kotler, Philip, The major tasks of marketing, New York, Management Journal, 1973, 59 p.
- Laforge, Christianne, Le clergé fait la sourde oreille, Chicoutimi, Ed. Le Quotidien, juin 1981, 53 p.
- Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, Laval, LSRA, 1979, 38 p.
- Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Réflexion sur les problèmes de la validation des modèles, Suresne, Hommes et Techniques, 1977, 257 p.
- Marketing Staff of the Ohio State University, A statement of marketing philosophy, Ohio, Ed. journal of Marketing, 1965, 57 p.
- OCDE, Les besoins en spécialistes pour la préparation et l'évaluation des projets d'investissement, Paris, Ed. OCDE, 1968, 133 p.
- Office des personnes handicapées- Les centres de travail adaptés, Drummondville, document de travail, 1979, 15 p.
- Office des communications sociales, annuaire pontifical, Ottawa, Bibliothèque national du Québec. 1980, 252 p.
- Paradis, Gilles, L'atelier de production en danger, Chicoutimi, Ed. Progrès-Dimanche, 1981, 82 p.
- Petrof, John, Le marketing est-il vraiment un concept nouveau?, Ottawa,
- Rotenberg, Kirpaloni, Le marketing au Canada, Montréal, Ed. HRW, 1975, 265 p.
- Salomon, M., Nahan, G., L'élaboration des prévisions de marché, Paris, Dunod, 1977, 232 p.
- Segal Boone, Kurtz, Le marketing réalité canadienne, Montréal, Ed. HRW 1975, 426 p.
- Soucy, Maurice, Etude de pré-faisabilité du projet cire et chandelles, Montréal, novembre 1981, 12 p.

Stepanek, Joseph, La formation des dirigeants des petites et moyennes entreprises, base de développement mondial, New York, Ed. Intercontinental, 1960, 230 p.

Tescovowki, Jean, Principes de l'organisation des petites entreprises, Montréal, Ed. Beauchemin, 1968, 220 p.

Tremblay, Georges, A part ou à part égale, Ottawa, Bibliothèque National du Québec, 1975, 124 p.

Villeneuve, Ginette, Le contrôle interne dans la PME, document interne, U.Q.A.C., 1980, 171 p.

ANNEXE 1

L'APPUI DES ORGANISMES

Association des Paraplégiques et Handicapés
Saguenay-Lac-St-Jean, Inc.
SECTEUR CHICOUTIMI
1786, BOUL. ST-IGNACE — CHICOUTIMI, P.Q.

234

Chicoutimi 22 octobre 1980.

A qui de droit,

Extrait de la réunion de l'exécutif du
22 octobre 1980, a 1786 boul, St-Ignace Chicoutimi.

Résolution. No: 27

Il est Proposé par: Mr. Roméo Bouchard
Et est Appuyé par: Mr. Marcel Brassard

d'appuyé la demande du projet de dévelop-
pement communautaire, présenté par La Société de Bien-
faisance des Aveugles du Saguenay, du Lac St-Jean et de
l'Abitibi Est et Ouest Inc. Accepté à l'unanimité.

COPIE CONFORME:

Hélène Bouchard Présidente

Marcel Brassard

Directeur
Général



L'ASSOCIATION DE PARALYSIE CÉRÉBRALE DU QUÉBEC INC.

CHAPITRE SAGUENAY — LAC ST-JEAN
 200 RACINE EST (LOC. 102)
 CASE POSTALE 774, CHICOUTIMI, P.Q. - G7H 5E1
 TÉL.: (418) 543-3282

Chicoutimi, le 15 octobre 1980

A qui de droit,

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt le projet présenté par M. Serge Bouchard et l'organisme qu'il représente dont le but premier est de faire travailler des personnes handicapées.

Le projet qui a pour titre A.P.R.I.H. insiste sur l'occupation par le travail pour les personnes ayant une déficience physique ou sensorielle. Nous savons tous que le travail est un problème épineux pour cette catégorie de personnes dont je n'ai sûrement pas besoin de vous étaler les arguments pour vous convaincre.

Le travail est une activité importante dans la vie de tout le monde et l'est davantage pour quelqu'un qui est atteint d'un handicap quelconque. Cela permet à la personne handicapée de mettre en valeur son potentiel, ce qui a pour effet de la valoriser pleinement.

C'est pourquoi l'Association de Paralyse Cérébrale, Chapitre Saguenay Lac St-Jean, qui depuis 20 ans encourage d'une façon intensive l'intégration des paralytiques cérébraux et des personnes handicapées en général, recommande fortement l'acceptation de ce projet.

En espérant, le tout à votre entière satisfaction, je vous prie d'accepter mes salutations les plus distinguées.

Bien à vous,

Serge Leblanc,
 Directeur exécutif

SL/dc





*La Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay, du Lac-St-Jean
et de l'Abitibi Est et Ouest Inc.*

Siège social: 20 rue St-Joseph, local 103, Alma, Lac-St-Jean, Qué. - Tél.: (418) 662-2714 - G8B 3E4

EXTRAIT DES MINUTES DU PROCES-VERBAL
d'une assemblée spéciale du bureau
de direction de la Société de Bien-
faisance des Aveugles du Saguenay du
Lac St-Jean et de l'Abitibi Est et
Ouest Inc., tenue à son siège social,
jeudi le 25 septembre 1980 à 10h00 a.m.

RESOLUTION no 1.

Proposé par Monsieur Camil Tremblay et secondé par Monsieur André Malaison et résolu unanimement que la Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay du Lac St-Jean et de l'Abitibi Est et Ouest Inc., autorise Monsieur Serge Bouchard d'Arvida à présenter dans la circonscription de Chicoutimi, au nom de la Société de Bienfaisance des Aveugles... le projet intitulé (ATELIER DE PRODUCTION ET DE RECHERCHES POUR L'INTEGRATION DES HANDICAPES) dans le cadre des projets de Développement Communautaire du Canada Région du Québec.

2° La Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay du Lac St-Jean et de l'Abitibi Est et Ouest Inc. s'engage à combler tout déficit s'il y a lieu.

COPIE CONFORME:

ROGER PLOURDE, président

LOUISE GAUTHIER, sec.-trésorière

Roger Plourde
Louise Gauthier

Alma, le 25 Septembre 1980.

Chicoutimi, le 26 septembre 1980

Monsieur André Bolduc
Centre de développement
de l'emploi
222-A, rue Racine est
Chicoutimi (Québec)

RE: PROJET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
A.P.R.I. pour handicapés

Monsieur,

La présente est pour vous signifier l'appui sans réserve du Centre de Services Sociaux Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau au projet susmentionné. Un tel projet devient une nécessité en regard de l'ensemble des mesures prises récemment par les gouvernements de tous ordres en vue d'assurer l'intégration des personnes handicapées. La création d'emplois pour les personnes handicapées complémente parfaitement les objectifs du Centre de Services Sociaux visant à l'autonomie des bénéficiaires.

Espérant que vous prendrez en considération ce projet, nous demeurons,

Bien à vous,

CENTRE DE SERVICES SOCIAUX
SAGUENAY-LAC-ST-JEAN-CHIBOUGAMAU
Filiale Chicoutimi



Carol Larouche, m.s.s. Directeur

CL/chm



*La Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay, du Lac St-Jean
et de l'Abitibi Est et Ouest Inc.*

Siège social: 20 rue St-Joseph, local 103, Alma, Lac-St-Jean, Qué. - Tél.: (418) 662-2714 - G8B 3E4

Alma, le 30 Septembre 1980.

Direction de Développement de l'Emploi,
222 est, rue Racine,
Chicoutimi, Qué.

Att: Monsieur André Bolduc,
Responsable de projets de
Développement Communautaire.

ANNEXE/ Projet A.P.R.I.

Monsieur,

Notre Société appuie entièrement le projet présenté par un de nos membres M. Serge Bouchard d'Arvida, et parrainé par notre Association.

Ce projet répond à une demande croissante dans ce domaine et favorise grandement l'emploi de personnes handicapées et surtout permet à ces mêmes personnes de devenir plus autonomes.

D'autre part ce projet remplit grandement les buts visés par notre organisme, qu'il soit dit en passant, préconise l'emploi de personnes handicapées.

Notre association soutient toute l'équipe qui a monté ce projet et lui assure l'aide technique dont elle pourrait avoir besoin pour mener à bien le dit projet.

Espérant que vous porterez une attention toute spéciale à ce projet car il est d'une importance capitale pour l'emploi des personnes handicapées.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations les meilleures.

Sincèrement vôtre,

LA SOCIÉTÉ DE BIENFAISANCE DES AVEUGLES
DU SAGUENAY DU LAC ST JEAN ET DE
L'ABITIBI EST ET OUEST INC.

PAR: *R. Plourde*
ROGER PLOURDE, Président.

RP/lq



CENTRE DE TRAVAIL

1331, 2^{ième} AVENUE, C. P. 83, VILLE DE LA BAIE, P. O.

La Baie, le 29 septembre 1980.

A qui de droit,

Nous avons étudié le projet de M. Serge Bouchard et tenons à vous dire qu'il cadre très bien dans nos prévisions de services.

Nous recevons dans le moment à notre Centre de Réadaptation de Chicoutimi quelques quinze (15) handicapés qui auraient besoin d'un travail plus valorisant et nous croyons que ce projet pourrait très bien répondre à ce besoin.

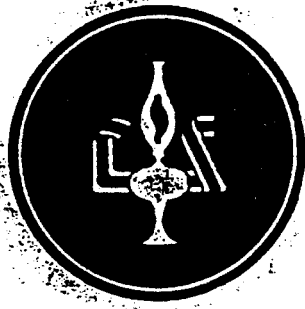
Nous pourrions même le cas échéant apporter l'aide technique nécessaire au démarrage du projet. De plus nous pourrions après entente fournir les contrats nécessaires à la survie du projet.

Sincèrement,

Centrart Inc.,

J. Adrien Gagnon,
Directeur général.

JAG/fa



Le Carnaval Souvenir de Chicoutimi Inc.

67 ouest, Jacques-Cartier — Chicoutimi
G7J 1E9

Chicoutimi, 21 octobre 1980

Association des handicapés
a/s Mme Marguerite Gauthier
C.P. 1473
Chicoutimi, P.Q.

Madame,

Le projet que vous présentez pour la fabrication de pièces artisanales nous intéresse.

Chaque année nous commandons des petites cruches souvenirs à l'extérieur de la région. Il serait intéressant de pouvoir les acheter d'un atelier régional si cet atelier peut produire à des coûts, quantités et qualité satisfaisants.

Nous vous encourageons à poursuivre vos démarches et à nous présenter des propositions de vos produits.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

CARNAVAL-SOUVENIR DE CHICOUTIMI INC.
Par:


Jacques Laforge,
directeur général.

JL/ccp

ANNEXE 2

L'UNION DES FABRIQUES

Chicoutimi, le 23 octobre 1980.

Atelier de Production et de
Recherches pour l'Intégration
des Handicapés.

Monsieur,


L'Union des Fabriques Saguenay Lac St-Jean, corporation à but non lucratif dont l'un des objets est de promouvoir et de défendre l'intérêt de vingt (20) fabriques du diocèse de Chicoutimi, a appris que vous aviez l'intention de fabriquer des lampions dans la région du Saguenay.

Les fabriques s'approvisionnent actuellement à des fournisseurs de l'extérieur de la région.

Dans la mesure où vous pourriez nous fournir des lampions à des prix et à une qualité comparables à ceux disponibles actuellement, nous vous assurons que nous vous recommanderions à nos membres. Le montant des lampions utilisés par chacune des fabriques, varie entre \$500.00 à \$1,000.00 par année.

Bien à vous

UNION DES FABRIQUES SAGUENAY LAC ST-JEAN



François Lavastre
Secrétaire

FL/OG

ANNEXE 3

TRANSFERT DES POUVOIRS



*La Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay, du Lac St-Jean
et de l'Abitibi Est et Ouest Inc.*

Siège social: 20 rue St-Joseph, local 103, Alma, Lac-St-Jean, Qué. - Tél.: (418) 662-2714 - G8B 3E4

EXTRAIT DES MINUTES DE LA 407e assemblée mensuelle du bureau de direction de la Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay du Lac St-Jean et de l'Abitibi Est et Ouest Inc., tenue à son siège social, vendredi le 30 octobre 81 à 09h30.

ETAIENT PRESENTS MESSIEURS: Roger Plourde, président;
Marcel Guilbert, Vice-Président;
Camil Tremblay, directeur-gérant;
Réjean Girard, directeur;
Réal Tremblay, directeur;
André Malaison, directeur;
Mme Andrée Truchon, directeur;
Louise Gauthier agit comme secrétaire.

RESOLUTION NO 10.

Proposé par Monsieur André Malaison et secondé par Monsieur Réal Tremblay et résolu unanimement que tous les biens, les avoirs, les dettes et les engagements de tous genres contractés par les directeurs du projet A.P.R.I.H., parrainé par la Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay du Lac St-Jean et de l'Abitibi Est et Ouest Inc., soient cédés et deviennent l'entière responsabilité de la "SOCIETE DE PROMOTION DE L'EMPLOI POUR PERSONNES HANDICAPEES SAGUENAY INC."; et ce à partir du 31 octobre 1981.

COPIE CONFORME:

EN FOI DE QUOI, nous avons signé à Alma,
Ce 2^e jour de NOVEMBRE 1981.

Roger Plourde
ROGER PLOURDE, président
Louise Gauthier
LOUISE GAUTHIER, secrétaire.

SOCIETE DE PROMOTION DE L'EMPLOI POUR PERSONNES HANDICAPEES - SAGUENAY INC
671, boul. Saguenay ouest, Chicoutimi, Québec, Tél: 543-9935 ou 543-6124.

EXTRAIT DES MINUTES DE LA 3e assemblée
mensuelle du bureau de direction de la
Société de promotion de l'emploi pour
personnes handicapées - Saguenay Inc,
tenue à son siège social, vendredi le
4 décembre 1981 à 6:30 heures.

ETAIENT PRESENTS MESSIEURS: Michel Dufour, directeur
Jacques Pagé, secrétaire-trésorier
Raymond-Marie Gravel, président
Jérémié Desgagné
Marcel Gagné
MESDAMES: Marguerite Larouche
Andrée Truchon
Ginette Villeneuve

RESOLUTION NO 3.

Proposé par monsieur Michel Dufour et secondé par madame Andrée Truchon et résolu unanimement que tous les biens, les avoirs, les dettes et les engagements de tous genres contractés par les directeurs du projet A.P.R.I.H., parrainé par la Société de Bienfaisance des Aveugles du Saguenay du Lac St-Jean et de l'Abitibi Est et Ouest Inc., soient cédés et deviennent l'entière responsabilité de la "SOCIETE DE PROMOTION DE L'EMPLOI POUR PERSONNES HANDICAPEES SAGUENAY INC."; et ce à partir du 31 octobre 1981.

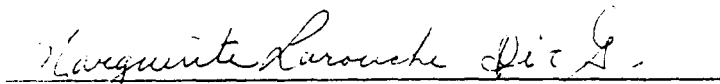
COPIE CONFORME:

EN FOI DE QUOI, nous avons signé à Chicoutimi,

Ce 4 jour de décembre 1981.



Jacques Pagé, Secrétaire-trésorier



Marguerite Larouche, directrice.

ANNEXE 4

LES ETATS FINANCIERS

A.P.R.I.H.

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

POUR LA PERIODE SE TERMINANT LE 31 décembre 1981

<u>VENTES</u>	<u>41,508.25</u>	
Ms: escompte sur vente	<u>40.30</u>	
<u>VENTES NETTES</u>		<u>41467.95</u>
<u>COUTS DIRECTS DE FABRICATION</u>		
Stock du début	<u>0.00</u>	
Plus: achat matières premières	<u>21659.13</u>	
produits finis	<u>18505.10</u>	
Ms: stock fin	<u>12347.91</u>	
Main-d'oeuvre directe	<u>46216.45</u>	<u>74022.77</u>
<u>CONTRIBUTION AUX BENEFICES</u>		<u>(32564.82)</u>
<u>FRAIS DE FABRICATION</u>		
Bénéfices marginaux	<u>5008.46</u>	
Fournitures	<u>3102.96</u>	
Entretien-réparation	<u>1252.44</u>	
Loyers	<u>3000.00</u>	
Electricité	<u>1100.00</u>	
Assurances	<u>744.00</u>	<u>14207.86</u>
<u>BENEFICE BRUT</u>		<u>(46772.68)</u>
<u>DEPENSES DE VENTE D'ADMINISTRATION</u>		
Salaires administration	<u>28095.00</u>	
Bénéfices marginaux	<u>3044.65</u>	
Frais de vente	<u>4648.14</u>	
Frais de représentation	<u>1645.22</u>	
Frais de livraison	<u>2114.30</u>	
Téléphone	<u>1066.44</u>	
Papeterie	<u>478.80</u>	
Assurance collective	<u>536.62</u>	
Intérêt	<u>238.69</u>	
Frais de banque	<u>999.21</u>	
Frais de location	<u>239.03</u>	
Amortissement	<u>662.00</u>	
Divers	<u>576.78</u>	<u>(44344.88)</u>
<u>BENEFICE D'EXPLOITATION</u>		<u>(91117.56)</u>
<u>AUTRES REVENUS</u>		<u>107284.38</u>
<u>BENEFICE NET</u>		<u>16166.82</u>

A.P.R.I.H.

BILAN

AU 31 décembre 1981

ACTIFACTIF

En caisse	(3849.82)
Subvention à recevoir	2500.00
Compte à recevoir	3990.08
Inventaire matières premières et produits finis	12347.91
Stock de verres vides	1421.30
Equipement	3309.12
Ms: ammor. acc.	662.00

TOTAL DE L'ACTIF\$19,056.59PASSIFPASSIF

Comptes à payer	2714.40
Taxe sur vente à payer	18.94
Déductions à la source à payer	102.52
Payes de vacances à payer	25.38
Assurance collective à payer	28.53

TOTAL DU PASSIF2889.77ETAT DE L'AVOIR

Capital	
Bénéfice net de l'exercice	16166.82
TOTAL	16166.82

TOTAL DU PASSIF ET DU CAPITAL\$19,056.59

ANNEXE 5

LETTRE DE MGR PEDNEAULT

Bureau de l'évêque auxiliaire

le 13 janvier 1982.

A qui de droit,


Les responsables de l'association des Ateliers de production et de recherche pour l'intégration des handicapés (A P R I H) , entreprennent une étude du marché pour évaluer la rentabilité d'une manufacture de chandelles et de cierges. Cette fabrique emploie des personnes handicapées leur permettant de pratiquer un métier qui les fera accéder à une pleine condition de citoyen tout en leur assurant une vie décente.

C'est une initiative louable qui mérite notre encouragement et en particulier celui des chrétiens.

Pour mener à bonne fin leur étude, ces responsables solliciteront la collaboration des curés, des marguilliers et des communautés religieuses en demandant de répondre à un questionnaire.

En appuyant leur démarche, je vous remercie à l'avance de l'accueil bienveillant que vous leur réserverez.

Bien vôtre en Notre-Seigneur,


+ Roch Pedneault,
Auxiliaire à Chicoutimi.

RP/l_s

ANNEXE 6

QUESTIONNAIRE "RELIGIEUX"

Chicoutimi, le 28 janvier 1982

Madame, Monsieur,

L'atelier de production et de recherche pour l'intégration des personnes handicapées (A.P.R.I.H.) est la seule manufacture de cierges et de chandelles de la région du Saguenay Lac St-Jean. A l'origine, elle prit la forme d'une subvention fédérale, mais aujourd'hui l'entreprise opère d'une façon autonome et indépendante. A cette mission économique (entreprise manufacturière) peut se rattacher une seconde caractéristique qui réside en la particularité de son personnel. En effet, soixante-dix % (70) de tous les postes d'A.P.R.I.H. sont comblés par des employés handicapés (mission sociale). Leur intégration au marché du travail est, rappelons-le, rendue difficile non pas en raison de leur incompétence, mais plutôt de leur handicap.

Mais les activités d'A.P.R.I.H. ne se terminent pas là; comme toute PME qui pense croissance, A.P.R.I.H. pense à son développement futur. A cette fin, l'entreprise a eu recours aux services d'un spécialiste en marketing pour effectuer une étude de marché.

C'est à ce titre que je vous demande votre entière collaboration afin de remplir, le plus assidûment possible, le questionnaire et de nous le faire parvenir dans l'enveloppe spécialement attitrée et ce, dans les plus brefs délais.

Soyez assurés que tous les questionnaires seront traités sous la confidentialité absolue. Ce sera votre contribution au développement d'une PME régionale.

Vous remerciant de l'aide apportée, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Pour renseignements supplémentaires, veuillez communiquer à: 543-6124
543-9935

Michel Thibault
Spécialiste en marketing

MT/LG
P.J.

6. Quel est votre consommation totale de bougies de dévotion (6 jours)?
1. Pour 1980 _____ douzaines
 2. Pour 1981 _____ douzaines
7. Entrevoyez-vous la possibilité, dans un avenir rapproché, d'utiliser la bougie de dévotion (5 jours)?
1. oui
 2. non
8. Quelle serait votre prévision d'achat pour tous les articles ci-mentionnés (approximativement)?
- | | 1982 | 1983 | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-----------|----------------------|----------------------|
| 1. Lampes sanctuaires | _____ | _____ | douzaines | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2. Bougies de dévotion (6 jours) | _____ | _____ | douzaines | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3. Cierges liturgiques | _____ | _____ | unités | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 4. Cierges de baptême | _____ | _____ | unités | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 5. Cierges de profession de foi | _____ | _____ | unités | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 6. Cierges de la vigile Pascale | _____ | _____ | unités | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
9. Connaissiez-vous A.P.R.I.H.?
1. oui
 2. non
10. Utilisez-vous les produits de la manufactures A.P.R.I.H.?
1. oui
 2. non (passez à la question 14)
11. Si oui, quel avantage retirez-vous de l'utilisation de ses produits? (encerclez une seule réponse)
1. Prix
 2. Qualité du produit
 3. Prix de revente des verres vides
 4. Conditions de vente
 5. Délais de livraison
 6. Garantie offerte

12. Selon vous, existe-t-il un inconvénient à utiliser les produits d'A.P.R.I.H.?

- 1. oui
- 2. non (passez à la question 14)

13. Si oui, lesquels

14. Quelle proportion de vos achats en luminaires attribuez-vous à vos fournisseurs?(par exemple: si vous vous approvisionnez chez un seul fournisseur, indiquez 100 % vis à vis le fabricant concerné.)

1. Mailloux ltée	_____	% de mes achats
2. Baillargeon	_____	% de mes achats
3. Tradition	_____	% de mes achats
4. A.P.R.I.H.	_____	% de mes achats
5. Autres (précisez)	_____	% de mes achats
TOTAL		100 %

15. Quel principal avantage retirez-vous de votre plus gros fournisseur? (encerclez une seule réponse)

- 1. Prix de vente
- 2. Qualité du produit
- 3. Prix de revente des verres vides
- 4. Condition de vente
- 5. Délai de livraison
- 6. Garantie offerte
- 7. Autres (précisez) _____

16. Y-a-t-il un inconvénient à acheter chez votre plus gros fournisseur?

- 1. oui
- 2. non (passez à la question 18)

17. Si oui, quel est-il? (encerclez une seule réponse)

1. Prix de vente
2. Qualité du produit
3. Prix de revente des verres vides
4. Conditions de vente
5. Délai de livraison
6. Garantie offerte
7. Autres (précisez) _____

18. De quelle façon effectuez-vous vos commandes en "luminaires" ?

1. Directement de la manufacture
2. Par l'entremise du représentant
3. Par l'entremise d'intermédiaire autre que le représentant (précisez) _____

19. Idéalement, à combien de reprises désirez-vous rencontrer votre représentant?

1. Une (1) fois par année
2. Deux (2) fois par année
3. Trois (3) fois par année
4. Quatre (4) fois par année
5. Plus de quatre (4) fois par année

20. Identifiez les produits vendus par A.P.R.I.H. (encerclez une ou plusieurs réponses).

1. Cierges, lampions et chandelles
2. Cache-flamme, douilles en cuivre ou en verre
3. Burette, calice, ciboire
4. Vin de messe
5. Autres(précisez) _____

21. Quels services additionnels aimeriez-vous retrouver chez un tel manufacturier?

1. Vente de produits liturgiques (tels que calice, ciboire, etc.)
2. Vente d'hosties
3. Réparation de produits religieux
4. Autres (précisez) _____

Fonction du répondant _____

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 7

QUESTIONNAIRE "COMMERCIAL"

Chicoutimi, le 28 janvier 1982

Madame, Monsieur,


Nous effectuons présentement une étude de marché pour le compte d'une entreprise régionale. Cette entreprise manufacturière est en pleine étape de croissance et est à la recherche de données pour compléter sa banque d'informations concernant le marché des chandelles et lampes de table.

C'est pour cette raison que je vous demande votre entière collaboration afin de remplir, le plus assidûment possible, le questionnaire et de nous le faire parvenir dans l'enveloppe spécialement attitrée et ce, dans les plus brefs délais.

Soyez assurés que tous les questionnaires seront traités sous la confidentialité absolue. Ce sera votre contribution au développement d'une PME régionale.

Vous remerciant de l'aide apportée, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Pour renseignements supplémentaires, veuillez communiquer à: 543-6124
543-9935


Michel Thibault
Spécialiste en marketing

MT/LG

p.j.

QUESTIONNAIRE

ESPACE
RESERVE
AU
BUREAU

Encerclez une ou plusieurs réponses selon le cas.

1. Quel est votre type d'entreprise?

1. Hôtellerie
2. Restauration
3. Fleuriste
4. Grossiste
5. Magasin au détail
6. Autres (précisez) _____

2. Utilisez-vous ou faites-vous la vente des produits en cire suivants?

Produits	oui	non	si oui, combien de douzaines par année
1. Lampes de tables			
2. Petits lampions (bougies réchaud)			
3. Chandelles traditionnelles			
4. Chandelles parfumées			
5. Autres (précisez)			

3. Si non, entrevoyez-vous la possibilité d'utiliser ou de vendre des lampes de table?

1. oui
2. non

4. Si non, entrevoyez-vous la possibilité d'utiliser ou de vendre des chandelles?

1. oui
2. non

ESPACE
RESERVE
AU
BUREAU

5. Quelle proportion de vos achats en luminaires attribuez-vous à vos fournisseurs? (par exemple, si vous vous approvisionnez chez un seul fournisseur, indiquez 100% vis-à-vis le fabricant concerné.)

1. Mailloux	_____	% de mes achats
2. Baillargeon	_____	% de mes achats
3. Tradition	_____	% de mes achats
4. A.P.R.I.H.	_____	% de mes achats
5. Autres (précisez)	_____	% de mes achats
TOTAL	100	%

6. Quel principal avantage retirez-vous de votre plus gros fournisseur?
(encerclez une seule réponse)

1. Prix de vente
2. Compétence du vendeur
3. Livraison rapide
4. Qualité du produit
5. Garantie offerte
6. Conditions de vente
7. Diversité de sa gamme de produits
8. Autres (précisez) _____

7. A quel élément, parmi ceux qui sont mentionnés, attachez-vous la plus grande importance? (encerclez une seule réponse)

1. Originalité des teintes
2. Originalité des formes
3. Diversité des gammes
4. Grosseur de la lampe ou de la chandelle
5. Autres (précisez) _____

8. De quelle façon effectuez-vous vos commandes?

1. Directement de la manufacture
2. Par l'entremise du représentant de cette manufacture
3. Par l'entremise d'un intermédiaire autre qu'un représentant
4. Chez un grossiste
5. Autres (précisez) _____

ESPACE
RESERVE
AU
BUREAU

9. Connaissez-vous l'existence de la manufacture de chandelles et cierges
A.P.R.I.H.?

1. oui
2. non

10. Combien de fois par année effectuez-vous vos achats en lampes de table
et chandelles?

Je commande _____ fois par année.

MERCI DE VOTRE COLLABORATION!