

CHAPITRE I

DESCRIPTION SOMMAIRE DE

L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Dans le présent chapitre, nous présentons une description sommaire de l'entreprise en précisant le problème déclencheur qui a conduit à notre mandat comme consultante et la mise en place d'une intervention diagnostique. Il convient de mentionner que le diagnostic organisationnel a été réalisé dans un contexte où l'entreprise n'est pas en situation de crise financière.

La description sommaire de l'entreprise présente brièvement l'entreprise à l'étude afin de parfaire nos connaissances du secteur d'activité dans lequel elle oeuvre, les événements historiques qui relatent sa constitution, ce qu'elle est présentement et la nature des produits et des services qu'elle offre à la population de l'Abitibi-Témiscamingue.

Par ailleurs, nous préciserons le problème déclencheur qui a amené les dirigeants à se questionner pour finalement demander la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Pour terminer, nous vous ferons part de notre mandat général (voir annexe 1 : Protocole d'entente 1) et du mandat révisé (voir annexe 2 : Protocole d'entente 2), en tant que consultante au sein de cette entreprise, l'objectif poursuivi ainsi que les attentes des propriétaires-dirigeants.

1.1 HISTORIQUE

En avril 1981, Bernard Giraudon, d'origine française, arrive au Témiscamingue avec l'intention de tester le produit de chocolat. Avec l'aide d'un de ses amis, il organise une dégustation de variétés de chocolat où plusieurs hommes d'affaires de Ville-Marie et des environs étaient présents. À la suite de commentaires très positifs, Bernard Giraudon et son ami décident de s'associer pour démarrer une entreprise de fabrication de produits de chocolat et de pâtisserie à Ville-Marie.

Au cours de l'été 1981, les deux futurs dirigeants ont donc commencé à élaborer un projet d'entreprise pour la mise sur pied d'une pâtisserie et, en janvier 1982, la ville de Ville-Marie comptait à son actif une nouvelle petite entreprise soit, "Pâtisserie Gibert". Bernard Giraudon et son collègue étaient tous les deux associés à part égale.

Les deux premières semaines d'opération ont été plus que fructueuses. Mais les semaines qui suivirent, les ventes étaient progressivement décroissantes. Devant ce fait accompli, en mai 1982, les dirigeants ont mis fin aux activités de la "Pâtisserie Gibert".

Au cours des cinq mois suivants, Bernard Giraudon et son épouse Dany poursuivent des démarches auprès de quelques intervenants socio-économiques du milieu afin d'obtenir de l'aide technique et financière dans le

but de redémarrer l'entreprise. Ces démarches semblent porter fruit puisqu'en octobre 1982, un homme d'affaires de la place, monsieur Claude Gagnon investit pour redémarrer l'entreprise et devient l'unique propriétaire de "Les Pâtisseries Martine inc."

En effet, devant l'absence de liquidité, la seule opportunité restante à Bernard et Dany Giraudon était d'accepter d'agir comme gérants de cette petite entreprise. Au cours de cette période, la gamme de produits offerts se résumait à des pâtisseries et du pain de ménage à la façon française : tous ces produits étaient fabriqués à la main.

Au cours de l'année 1984, soit près de deux ans plus tard, l'entreprise diversifie sa gamme de produits : le chocolat et les produits importés sont dorénavant offerts aux Témiscamiens. En juillet 1987, une transaction importante fut réalisée puisque Bernard et Dany Giraudon se portent finalement acquéreurs de l'entreprise "Les Pâtisseries Martine inc." dont la raison sociale deviendra "Les Chocolats Martine inc.". Les produits offerts sont entre autres, les pâtisseries, le chocolat et le pain.

L'année 1988 fut marquante pour l'entreprise car elle connaît le début d'une expansion sur le territoire de l'Abitibi. Les produits de chocolat sont dorénavant disponibles à Rouyn-Noranda et à La Sarre dans des boutiques d'aliments en vrac déjà existantes. En 1989, l'expansion se continue jusqu'aux villes d'Amos et de Val-d'Or pour finalement, en 1990, se retrouver dans la ville de Gatineau. Aujourd'hui, les principaux dépositaires

des produits "Les Chocolats Martine inc." sont les suivants : "L'origine des Épices" de Rouyn-Noranda, la boutique "Sésame" d'Amos, la boutique "Stéphanie" de Val-d'Or, "Les Aliments en Vrac" de La Sarre, "Les Chocolats Martine" de Gatineau et "Chocolate "N" Treats" de Timmins.

Le tableau 1 relate, de façon synthétique, les principaux événements historiques qui ont donné naissance à l'entreprise et lui ont permis d'être ce qu'elle est actuellement.

Tableau 1 : Synthèse des événements historiques de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc."

1982	Janvier Naissance de l'entreprise "Pâtisserie Gibert"
	Mai Fermeture de l'entreprise "Pâtisserie Gibert"
	Octobre Bernard et Dany Giraudon deviennent gérants de l'entreprise "Les Pâtisseries Martine inc."
1987	Juillet Bernard et Dany Giraudon deviennent propriétaires de l'entreprise "Les Pâtisseries Martine inc." qui devient "Les Chocolats Martine inc."
1988	Juillet Développement de marché des produits de chocolat en Abitibi (certains commerçants deviennent dépositaires des produits de chocolat "Les Chocolats Martine inc.")

1.2 NATURE DES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS

L'entreprise "Les Chocolats Martine inc." se distingue comme entreprise par les produits et les services qu'elle offre aux consommateurs. Mais qu'offre-t-elle plus spécifiquement? La présente section permettra de découvrir exactement la nature des produits et des services offerts par l'entreprise.

1.2.1 Nature des produits

"Les Chocolats Martine inc." offre trois gammes de produits : il s'agit des pâtisseries, des chocolats et des confiseries. Tous les produits sont fabriqués de façon artisanale et ne contiennent aucun agent de conservation.

Sous la rubrique pâtisserie, nous retrouvons les produits suivants : millefeuilles, croissant, croissant aux amandes, religieuse au café, religieuse au chocolat, éclair au chocolat, chausson aux pommes, gland, chou chantilly, moka, amandine, meringue et gargantua. Il y a aussi différentes sortes de gâteaux dont le gargantua, moka, forêt noire, saint-honoré, villageois et l'amandine. Mentionnons que le pain campagnard ainsi que le pain baguette font aussi partie intégrante de cette rubrique.

L'entreprise offre au moins une vingtaine de variétés de chocolat qui comprend : cerise ivoire, truffe, truffe des neiges, truffe au rhum, bûchette, bouchée framboise, feuille d'érable, meringue, nougatine au noix, amaretto, poire william, praliné, feuille d'oranger, feuilletine, diamant noir, larme, menthe, diamant au lait, griotte et reinette.

En sus des pâtisseries et des chocolats, l'entreprise offre des confiseries. Il y a entre autres, des bonbons, fruits dans l'alcool, confitures importées de l'Europe, sucre vanilline ainsi que des variétés de café et de tisane.

1.2.2 Nature des services offerts

"Les Chocolats Martine inc." offre deux types de services à la clientèle : le service au comptoir et le service aux tables. Le client désireux d'apporter chez lui des pâtisseries, des chocolats ou encore des confiseries peut faire le choix de ces produits en se présentant au comptoir. Toutefois, les clients qui désirent prendre sur place leur petit déjeuner, leur pause-santé ou bien une collation, peuvent le faire à loisir en prenant place dans le petit salon de thé où le service aux tables est effectué.

Le service au comptoir et le service aux tables reposent sur une philosophie fondamentale et importante pour les propriétaires-dirigeants : le service personnalisé. Toute personne qui entre dans l'entreprise est accueillie avec

le sourire et quand elle repart, elle doit être satisfaite. Entre le moment de l'entrée et de la sortie, des échanges personnalisés sont effectués entre le client et la personne responsable du service à la clientèle au comptoir et/ou aux tables. Souvent, lorsque les circonstances s'y prêtent, les clients sont appelés par leur prénom ou leur nom de famille avec beaucoup de respect, de galanterie et de courtoisie.

1.3 PROBLÈME DÉCLENCEUR

Mentionnons que différentes natures de problèmes déclencheurs peuvent être à la source d'une démarche de diagnostic organisationnel. Dans le cas qui nous préoccupe, le problème déclencheur initial exprimé principalement par les dirigeants est de nature stratégique.

Depuis 1990, ils sont en période de réflexion quant au devenir de leur entreprise. Ils semblent indécis quant à l'orientation prendre à savoir fabriquer du chocolat et des pâtisseries ou exclusivement du chocolat. Après discussions, les propriétaires-dirigeants désirent s'orienter exclusivement dans la fabrication des produits de chocolat.

Toutefois, nous pouvons dire que la rentabilité semble être l'un des symptômes du problème déclencheur. Le but ultime partagé par les propriétaires est de rentabiliser encore davantage l'entreprise. Mais

comment faire actuellement puisque l'entreprise est à la fois trop petite et pas assez grande pour obtenir une meilleure rentabilité. Ils partagent l'idée à l'effet que l'entreprise ne vend pas une assez grande quantité de chocolat et cela, malgré plusieurs points de ventes dans la région.

1.4 MANDAT GÉNÉRAL

Notre mandat consiste, dans un premier temps, à élaborer un diagnostic organisationnel de l'entreprise. Dans les faits, il s'agit de présenter un portrait adéquat de l'entreprise sous toutes ses facettes en mettant en évidence les différents problèmes qui existent et freinent le fonctionnement ainsi que le développement de celle-ci. Une fois les problèmes identifiés, il s'agit de présenter des recommandations pour résoudre le problème majeur identifié.

Dans notre mandat initial, nous avons l'intention de produire un plan de développement qui avait pour but de permettre l'application des recommandations retenues dans le rapport diagnostic. Celui-ci devait comprendre les activités à réaliser à court et moyen termes, les personnes responsables de la réalisation des activités (personnes à l'interne ou à l'externe de l'entreprise), les coûts approximatifs pour réaliser les activités ainsi qu'un échéancier de travail.

Compte tenu du facteur temps, de la largesse du mandat initial et d'une opportunité de continuité des actions par de l'aide gouvernementale, nous avons révisé notre mandat général. Le protocole présenté à l'annexe 2 fait mention que notre mandat consiste à élaborer, d'une part, un diagnostic organisationnel en relatant les principales forces et faiblesses de l'entreprise et, d'autre part, suggérer un modèle de résolution de problème et aider les dirigeants à sélectionner le consultant qui sera en mesure de les aider à mettre en oeuvre ce modèle. Il convient de préciser que nous ferons l'implantation préliminaire du modèle suggéré.

1.5 OBJECTIF POURSUIVI ET ATTENTES DES DIRIGEANTS

La réalisation d'un diagnostic organisationnel nécessite de connaître au point de départ les attentes des dirigeants afin d'en arriver à une démarche constructive et utile pour le bien-être des dirigeants et de l'entreprise. Par ailleurs, il est de mise de circonscrire l'objectif que nous poursuivons par la réalisation d'un diagnostic organisationnel. La présente section apporte un éclairage sur l'objectif poursuivi et les attentes des dirigeants.

1.5.1 Objectif poursuivi

L'élaboration du diagnostic organisationnel a pour objectif de permettre aux dirigeants d'avoir une meilleure compréhension commune de leur entreprise en présentant un portrait d'ensemble de la situation actuelle qui prévaut.

Dans la poursuite de cet objectif, nous tenterons d'identifier les problèmes existants dans l'entreprise suite à une analyse de ses différents sous-systèmes, de ses ressources, de ses activités ainsi que de son rendement. Une fois complétée, nous proposerons un modèle d'activités humaines applicable et adapté aux besoins de l'entreprise pour solutionner le problème majeur.

Plus qu'un diagnostic organisationnel, le travail devra permettre aux décideurs d'entrer dans une démarche constructive pour assurer le développement intégral de leur entreprise.

1.5.2 Attentes des dirigeants

Les principales attentes du client se définissent en terme de résultats anticipés. Il désire obtenir un diagnostic organisationnel, lequel fera état de la situation actuelle de l'entreprise, mettra en évidence les principaux points forts et points faibles, décrira la situation problématique majeure pour

finalement suggérer un système d'activités humaines pour résoudre le problème majeur.

Une fois le système d'activités humaines accepté, les dirigeants désirent être supportés dans le choix des moyens potentiels auxquels ils peuvent avoir recours pour les aider à le mettre en oeuvre. Aussi, une aide-conseil est attendue quant au choix du consultant pour la mise en oeuvre du système d'activités humaines. Le protocole présenté à l'annexe 2 décrit notre mandat révisé.

CONCLUSION

Le présent chapitre nous a permis de connaître très sommairement l'entreprise à l'étude :

1) Les principaux produits offerts sont des pâtisseries, des chocolats et des confiseries;

2) Tous les produits fabriqués, de façon artisanale, ne contiennent aucun agent de conservation;

3) "Les Chocolats Martine inc." offre deux types de service à la clientèle : le service au comptoir et aux tables;

4) Le problème déclencheur initial semble de nature stratégique.

Notre mandat préliminaire consiste à élaborer un diagnostic organisationnel de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." et à proposer un modèle d'activités humaines pouvant corriger le problème majeur.

La connaissance de l'environnement externe de l'entreprise est un élément clé du diagnostic organisationnel. Le chapitre qui suit précise les principaux facteurs de l'environnement externe de "Les Chocolats Martine inc."

CHAPITRE II

ÉTUDE DES PRINCIPAUX FACTEURS

DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

INTRODUCTION

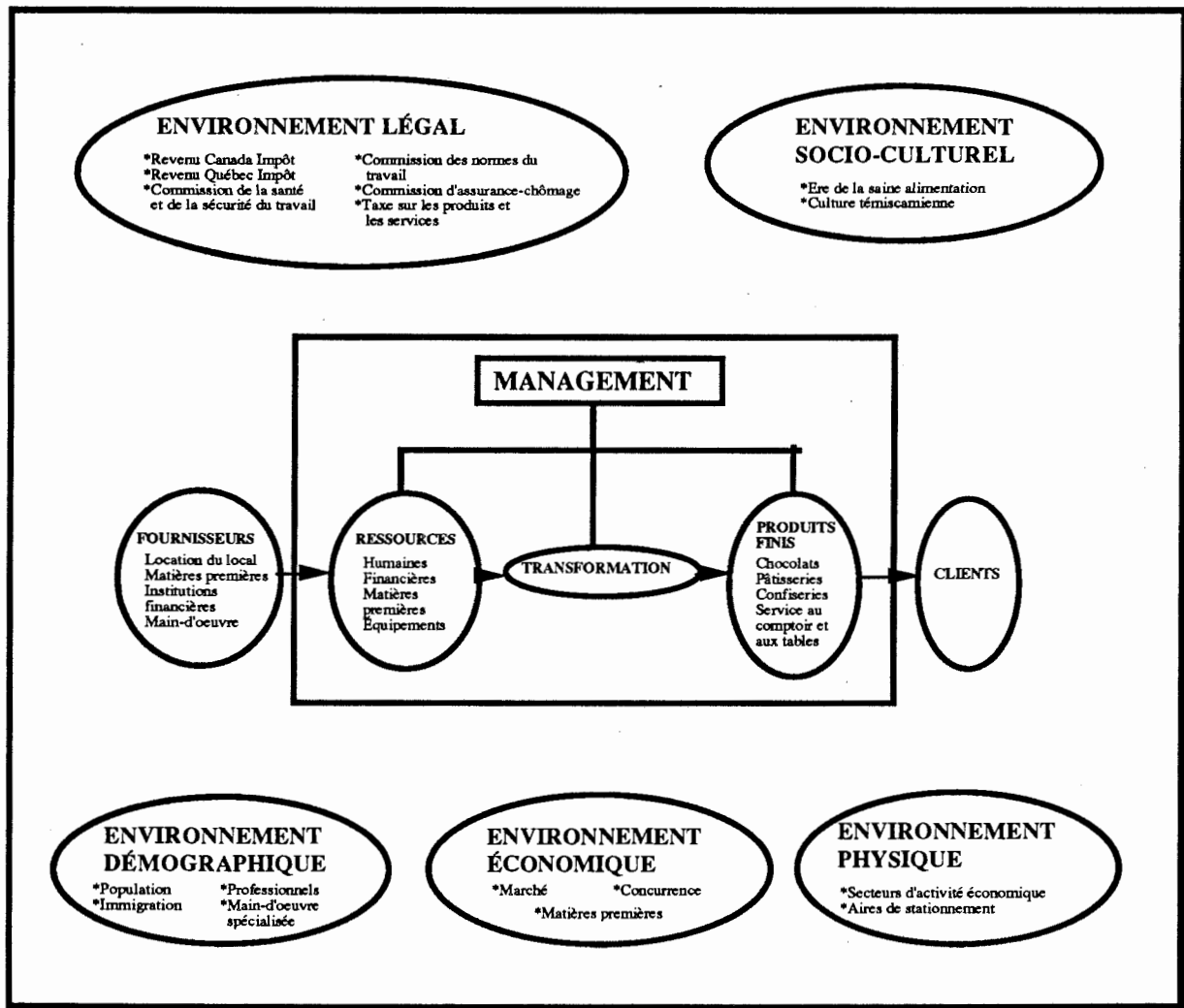
Dans une démarche de diagnostic organisationnel, l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise est essentielle afin de comprendre les différentes interrelations et les obligations auxquelles elle doit faire face pour assurer son développement.

Le présent chapitre montre les principaux facteurs environnementaux qui ont un impact direct et indirect sur la vie organisationnelle de "Les Chocolats Martine inc.". Dans cette ligne de conduite, nous apportons des précisions sur les environnements géographique, légal, démographique, socio-culturel et économique régional.

Finalement, nous présentons le marché du chocolat et de la pâtisserie sur le plan régional et provincial en soulignant les perceptions recueillies auprès d'intervenants socio-économiques à l'égard de l'entreprise.

Avant d'élaborer sur chacun des sujets mentionnés ci-haut, nous avons cru utile de présenter une figure qui montre globalement les différents facteurs environnementaux avec lesquels l'entreprise à l'étude oeuvre quotidiennement. La figure 1 de la page suivante met en évidence les différents environnements de "Les Chocolats Martine inc."

Figure 1 : "Les Chocolats Martine inc." et son environnement.



Mentionnons que cette figure s'inspire des différentes grilles proposées dans la littérature notamment Avenier (1988) et Prévost (1983).

Il convient de préciser que la majorité des composantes ont été traitées sous leur rubrique respective à l'exception de la composante «marché» (environnement économique) et de la composante «ère de la saine

alimentation» (environnement socio-culturel). Celles-ci sont discutées sous la rubrique «le marché du chocolat et de la pâtisserie française».

2.1 ENVIRONNEMENT GÉOGRAPHIQUE

Le territoire du Témiscamingue est situé à l'extrême ouest du Québec (voir annexe 3). Il s'étend du sud au nord, le long de la frontière ontarienne. On y retrouve 22 municipalités étalées sur une "superficie de 19 222 kilomètres carrés."¹ Cela représente ",92 personne au kilomètre carré"². Les deux villes les plus peuplées sont Ville-Marie et Témiscaming.

L'entreprise "Les Chocolats Martine inc." est localisée dans la municipalité de Ville-Marie qui longe le lac Témiscamingue. Elle couvre une superficie de 13,59 kilomètres carrés.

1 Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue, **Plan de développement stratégique**, Août 1989, p.3.

2 Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue, **Plan de développement stratégique**, Août 1989, p.3.

2.2 ENVIRONNEMENT LÉGAL

"Les Chocolats Martine inc." est une entreprise légalement constituée en vertu du chapitre 3 de la Loi sur les compagnies au Québec. Elle est régie par un ensemble de lois émanant des deux paliers gouvernementaux, soit le provincial et le fédéral. Voici une liste exhaustive des différentes lois et organismes auxquels elle doit rendre compte régulièrement :

- commission de la santé et sécurité au travail;
- taxe sur les produits et les services;
- taxe de ventes du Québec;
- commission des normes du travail;
- commission d'assurance chômage du Canada;
- impôt du Québec sur le revenu;
- impôt du Canada sur le revenu;
- remise provinciale;
- remise fédérale;
- permis de préparation des aliments du M.A.P.A.Q.

Comme nous pouvons le constater, l'entreprise, pour opérer ses activités régulières, est obligée de respecter les normes établies par les appareils étatiques. Elle doit donc prendre en compte toutes ces normes et, selon les modalités de chaque ministère qui gère la norme, produire des documents accompagnés de déboursé d'argent.