
9 50 1998 002

Francine Constantineau : Une femme de valeur

Cas rédigé par **Pierre-Alexandre CHABOT**, **Sophie HÉNAULT** et **Julie SABOURIN** sous la direction de la professeure **Marie-Hélène JOBIN**.

Ouf, pense-t-elle, enfin arrivée au bureau. Je n'ai pas vu le temps passer en compagnie de Nicolas Poulain. Francine Constantineau revient d'une rencontre avec un important fonctionnaire du ministère provincial des Télécommunications. Les portes de l'ascenseur s'ouvrent sur cette femme dans la quarantaine, dont les yeux expriment un dynamisme débordant. Énergiquement, elle franchit les quelques mètres la séparant des bureaux de sa firme de consultation spécialisée en analyse de la valeur, Miri Valorex.

- *Francine, lui dit sa secrétaire, n'oubliez pas votre rencontre avec les conseillers dans une dizaine de minutes!*
- *Oui, merci Julie.* répond Francine. *Est-ce que Michèle est là? Je voudrais lui parler avant de me rendre à la réunion.*

À la suite du signe de tête affirmatif de sa secrétaire, Francine Constantineau se dirige d'un pas vif vers le bureau qu'elle partage avec son associée, Michèle Richard. À l'origine, les deux femmes exploitaient chacune leur firme de consultation, mais en 1997, elles ont décidé d'unir leurs forces pour fonder Miri Valorex.

- *Allô Michèle!* dit Francine en entrant.

Nous tenons à remercier M^{me} Francine Constantineau pour sa précieuse collaboration.

L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, en 1998, le prix Alma Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin.

M^{me} Alma Lepage a fait don à l'École des Hautes Études Commerciales d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de trois bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette première diplômée de l'École.

Copyright © 1998. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Déposé au Centre de cas de l'École des HEC, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.

- *Bonjour Francine, justement je voulais te parler. J'ai rencontré un de mes anciens étudiants, Daniel Désormeaux, qui travaille chez Sabbott, une firme de consultation en services financiers. Il m'a remis un petit dossier sur sa compagnie (voir l'annexe 1); il aimerait beaucoup implanter l'analyse de la valeur chez lui. Comme tu es l'experte confirmée en développement de nouveaux marchés, je lui ai dit que tu le rappelleras pour en savoir plus.*
- *Comme c'est bizarre, dit Francine en éclatant de rire, j'arrive justement d'un déjeuner avec Nicolas Poulain, du ministère des Télécommunications. Il nous offre un contrat pour mettre en place l'analyse de la valeur dans un projet qui pourrait toucher un nombre impressionnant d'entreprises de niveau international (voir l'annexe 2). Je voulais en discuter avec toi, car je crois qu'un tel mandat ne cadre pas tout à fait dans notre vision d'entreprise.*

Michèle regarde Francine d'un air songeur.

- *Dans les deux cas, il ne s'agit pas d'une décision à prendre à la légère, poursuit Francine, d'autant moins que nous nous employons ces derniers temps à associer de près nos conseillers au processus de l'analyse de la valeur chez Miri Valorex. Que penserais-tu de leur en parler à la réunion? Ça nous permettrait non seulement d'avoir une autre opinion, mais aussi de voir si tous les conseillers ont bien saisi la vision, la mission et les fonctions propres à Miri Valorex.*

Miri Valorex vient en effet d'entamer avec ses conseillers une démarche d'analyse de la valeur appliquée à leur propre entreprise.

- *En effet, Francine, je crois que ça vaut la peine d'essayer.*

Michèle Richard se lève alors pour se rendre à la réunion.

- *Attends Michèle, je voulais te demander... Il me semble que nous n'avons pas reçu de nouvelles de Via Rail depuis longtemps.*
- *En effet, rétorque Michèle, ça fait presque trois mois. Je me charge de les appeler afin de voir si tout va bien et pourquoi nous n'avons pas obtenu de nouveaux mandats¹.*
- *Ah oui! avant que j'oublie, Francine, c'est le temps des évaluations trimestrielles. Il faut prendre contact avec Pratt & Whitney pour savoir ce qu'ils pensent de Jean Lacombe, notre conseiller délégué chez eux.*
- *Oui, tu as raison. Sont-ils en voie de s'approprier la méthode de l'analyse de la valeur? demande Francine.*

¹ La politique chez Miri Valorex est de relancer les clients deux ou trois mois après la fin du mandat afin d'évaluer leur satisfaction face au travail accompli.

- *Selon moi, cette partie de notre engagement semble avoir porté ses fruits, lui répond Michèle. Jean me disait justement que les employés ont entrepris d'utiliser l'analyse de la valeur dans leur poste de travail. Il s'agit d'une très bonne nouvelle.*

Michèle Richard regarde sa montre et se dirige vers la porte pour se rendre à la réunion avec les conseillers.

- *Après la réunion, Michèle, j'aimerais discuter du dossier de quelques clients avec toi. Il faut, entre autres, voir dans quelle mesure nous pourrions être utiles à Gaz Métropolitain en ce qui a trait à la sécurité de leur réseau de distribution. Nous devrions aussi, poursuit Francine, regarder les différents enjeux de la construction de la nouvelle ligne à haute tension et proposer un plan d'action à Hydro-Québec afin de voir s'ils désirent toujours nos services. Nous devrions en discuter avec les conseillers à la réunion et en mettre un ou deux sur le coup. Qu'en dis-tu Michèle?*
- *D'accord, répond Michèle.*
- *Je te rejoins dans cinq minutes, le temps de récupérer mes notes de la dernière rencontre. À tout à l'heure!*

Michèle referme la porte derrière elle laissant Francine rassembler ses documents.

Francine se retourne et contemple quelques instants la vue de Montréal par sa fenêtre. *Mon Dieu, que de chemin parcouru depuis la ferme maraîchère familiale, Polytechnique et les boîtes de consultants.*

Récit d'un parcours exceptionnel

Francine Constantineau est issue d'un milieu agricole. Huitième d'une famille de neuf enfants, elle apprend très jeune à concilier la famille et le travail. L'éducation stricte reçue des religieuses a dû contribuer à renforcer son désir d'autonomie. Ce besoin d'autonomie sera d'ailleurs sa source première de motivation pour les années à venir.

Vers la fin des années 60, son père fait beaucoup de politique municipale. Il est élu échevin et, par la suite, maire de Mercier. M. Constantineau décide de doter sa municipalité d'un réseau d'aqueduc et d'une usine d'épuration des eaux. C'est à la table familiale qu'il discute avec M. Letendre, membre fondateur de la firme d'ingénieurs conseils LGL, de la mise en œuvre de ce projet. Ce dernier suggère de financer les études en ingénierie de l'aîné des Constantineau, mais celui-ci refuse l'offre. Saisissant l'occasion, Francine se propose à la place de son frère. Sa onzième année scientifique en poche, l'adolescente est admise à Polytechnique à

l'âge de 17 ans. Cinq ans plus tard, en 1972, elle obtient son diplôme d'ingénieur industriel. À cette époque, peu de femmes avaient eu l'audace d'embrasser cette profession.

Les deux premières années de sa vie professionnelle se dérouleront dans le domaine de la santé. Elle travaillera à l'informatisation de l'hôpital Sainte-Justine. Par la suite, travaillant tour à tour pour deux firmes de consultants dans le domaine de la construction, elle participera à plusieurs projets d'envergure, notamment la construction du ministère du Revenu, du Complexe Desjardins et du siège social de la Banque Nationale. Durant cette période, elle se familiarisera avec l'analyse des besoins. La fin des années 70 marquera le déclin du secteur de la construction et une étape dans la vie de Francine Constantineau. Elle donne naissance à sa fille unique en 1980; elle a alors 30 ans.

L'année 1980 voit apparaître une nouvelle société d'État, la Société québécoise de l'assainissement des eaux (SQAE). Francine Constantineau y a la responsabilité de mettre en place un répertoire des firmes d'ingénieurs habilitées à travailler dans le domaine de l'assainissement des eaux. Cette expérience sera très enrichissante car elle lui permettra d'être en contact avec toutes les firmes d'ingénieurs du Québec. À la suite de ce mandat, soit en 1983, elle obtient le poste de directrice des approvisionnements de la Société. Cette période, qui se déroule sous le signe de l'effervescence, marquera véritablement l'essor de la SQAE. Les nombreux appels d'offres publiés à l'époque l'amènent à examiner de plus près l'aspect juridique de cette procédure. Puis, un certain mercredi matin de 1985, l'impulsion du moment, le manque de défi et le besoin de changement lui font cogner à la porte de son patron, pour lui remettre sa démission.

C'est à ce moment que sa carrière et sa vie vont prendre un tournant déterminant. Francine Constantineau était très appréciée de ses collègues de travail et de ses supérieurs. Ne voulant pas laisser partir une si bonne ressource, ils lui proposent un nouveau poste. Depuis quelque temps déjà, la SQAE cherche quelqu'un pour mettre en place une nouvelle technique de gestion provenant des États-Unis : **l'analyse de la valeur**. *Il s'agit d'une méthode systématique d'analyse qui a pour objectif d'optimiser le rapport qualité / coût d'un produit, d'un service, d'un procédé ou d'un projet par l'expression précise du besoin et par l'évaluation du prix à payer.*

Ils désirent voir à ce poste une personne respectée du milieu et qui sera capable d'amener à la même table de discussion : des ingénieurs, des gens du ministère de l'Environnement, des représentants des municipalités et des membres de la SQAE. Francine Constantineau est tout désignée. Elle hésitera peu avant d'accepter l'offre. *Lorsqu'il y a une porte qui s'ouvre, lance-t-elle, mets le pied dedans; il y a quelque chose derrière qui t'amènera des défis.*

Il s'agit d'une immersion totale dans ce nouveau monde de la gestion. À l'époque, seul Robert Charrette, le premier à se servir de l'analyse de la valeur au Québec, pratiquait cette technique de gestion dans le domaine de la construction. Maintenant

qu'une société d'État et un ministère s'y intéressaient; elle prenait beaucoup plus d'importance. Pendant un an, Francine Constantineau et l'équipe qu'elle avait bâtie (une vingtaine de collaborateurs de différents milieux) suivent une formation dispensée aux États-Unis.

En 1986, lors des élections provinciales, le gouvernement péquiste est renversé. La politique étant ce qu'elle est, les fonds octroyés à la SQAE diminuent à vue d'œil, les projets aussi. Francine Constantineau décide donc, en août 1986, de quitter la Société et de fonder sa propre firme de consultation : Valorex.

Valorex

L'analyse de la valeur est un outil puissant et Francine Constantineau y voyait plusieurs applications possibles dans le domaine de l'ingénierie. Suivant son instinct fonceur et comme il s'agit d'un produit original, peu connu, dans un nouveau marché, elle décide de plonger dans le monde de la consultation. Elle lance seule sa firme et se fixe un premier objectif : faire connaître l'analyse de la valeur au Québec. Question de fierté personnelle, elle ne rappellera pas la SQAE. Ce sont eux qui le feront six mois plus tard. Elle se bâtit une équipe externe composée de six ou sept ingénieurs experts dans divers domaines, sans pour autant les engager chez Valorex. Elle travaillera six mois dans les bureaux de la SQAE à pratiquer ce qui deviendra sa passion : l'analyse de la valeur.

Durant la même période, le comité des inspections professionnelles de l'Ordre des ingénieurs demande à Valorex de mettre sur pied un guide de bonnes pratiques pour ses membres. Bien que M^{me} Constantineau n'ait jamais pratiqué réellement le métier d'ingénieur, sa vaste expérience du milieu en fait une personne tout à fait indiquée pour remplir ce mandat. Elle occupera ce poste pendant un an et demi. Valorex et Francine Constantineau sont alors indissociables.

En 1989, Francine Constantineau révisé sa position et se dote d'un deuxième objectif : faire en sorte que son entreprise existe par elle-même, c'est-à-dire dissocier Francine Constantineau de Valorex. Pour ce faire, elle s'associe avec un de ses amis, Pierre Patry, président du groupe Soprin inc., une firme d'ingénieurs conseils. Ils seront partenaires à parts égales dans les deux sociétés. Cette association lui permettra, entre autres, de travailler avec Hydro-Québec, son client fétiche.

En 1993, Valorex devient un membre fondateur de la Société canadienne de l'analyse de la valeur (SCAV). D'ailleurs, de plus en plus d'universités incluent l'analyse de la valeur dans leur programme de formation. Son premier objectif est donc en voie d'être atteint. En 1994, Francine Constantineau devient la première femme canadienne à être accréditée en analyse de la valeur par la *Society of American Value Engineers*.

Au fil des ans, Valorex prend de l'expansion; en 1994, l'entreprise compte 12 employés. Outre la ville de Montréal, plusieurs grandes sociétés figurent parmi ses clients, notamment : Bombardier, Hydro-Québec, les Aéroports de Montréal et la Société québécoise de l'assainissement des eaux. Valorex prouve l'efficacité de son produit tant dans le secteur privé que dans le secteur public et dans des domaines aussi variés que la construction, la gestion de l'environnement, l'ingénierie des produits et les services.

Malgré les réalisations de Francine Constantineau, Valorex voit ses contrats diminuer en raison de la récession économique du début des années 1990, qui a entraîné une chute dans le milieu de la construction. Francine Constantineau croit quand même au potentiel de l'analyse de la valeur dans la gestion des entreprises. Cette méthode est dynamique, axée sur la communication et appliquée de façon systématique. Sa franchise, son dynamisme et son honnêteté lui ont ouvert plusieurs portes. Cependant, Francine sait bien que sa force réside dans sa capacité à développer de nouveaux marchés; elle n'a pas du tout le tempérament pour effectuer les activités journalières et routinières. Elle décide donc de se tourner vers le milieu du management dans l'espoir de dénicher la perle pouvant combler cette faiblesse dans la gestion de son entreprise. C'est ainsi qu'elle rencontre Michèle Richard, présidente de Services Miri, une équipe spécialisée en analyse organisationnelle.

Miri Valorex

Les deux femmes créent alors un processus d'optimisation en management (voir le schéma à l'annexe 3), qui combine leurs deux champs d'expertise. Hydro-Québec leur fournit l'occasion d'appliquer pour la première fois cette technique. Les dirigeants d'Hydro-Québec sont tellement satisfaits des résultats qu'ils leur donnent trois autres mandats à effectuer en parallèle.

Durant six mois, les deux firmes de consultation demeureront indépendantes tout en fournissant ensemble un même produit. Ce n'est qu'en 1997 que Francine et Michèle fusionnent leurs deux entreprises pour fonder Miri Valorex.

À cette époque, l'environnement de Soprin est en ébullition : Soprin s'associe avec le groupe ADS. Il semble que Soprin ADS ne juge plus comme fondamentale l'application, au sein du groupe, de l'analyse de la valeur alors que c'est précisément l'objectif de Miri Valorex. C'est pourquoi les nouvelles associées décident de quitter le groupe Soprin ADS en juin 1998.

Miri Valorex est une entreprise reconnue à l'échelle internationale, et plus particulièrement en France. Elle réalise des mandats de consultation au Canada, aux États-Unis, en France et en Afrique du Nord. La clientèle se recrute surtout de bouche à oreille. Du reste, Miri Valorex veille à entretenir une relation étroite avec chacun de ses clients. Si le client n'a pas rappelé Miri Valorex dans les trois mois suivant la fin du mandat, elle se fait un devoir de les contacter pour en connaître la raison.

Les économies qu'a entraînées l'analyse de la valeur au cours des différents mandats s'élèvent à environ 25 % dans le cas des services et se situent entre 10 % et 30 % pour l'analyse des produits. Les différents mandats sont répartis entre les conseillers selon la compétence sectorielle de chacun. En plus de diriger Miri Valorex avec Michèle Richard, Francine Constantineau réalise toujours des mandats de consultation. Malgré plusieurs années de pratique dans l'analyse de la valeur, ces mandats l'enthousiasment toujours autant, surtout lorsqu'il s'agit de nouveaux marchés.

Au cours des prochaines années, Miri Valorex entend se tourner vers le management par la valeur. Il s'agit de relever le potentiel stratégique de l'analyse de la valeur et de l'amener aux gestionnaires de haut niveau. En d'autres termes, déterminer quelle valeur l'entreprise souhaite produire, en tenant compte des facteurs externes et de l'influence de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Francine Constantineau se donne dix ans pour réussir à implanter cette nouvelle technique de gestion dans le milieu des affaires canadien. Elle s'appuie beaucoup sur les progrès réalisés en Europe et particulièrement en France pour relever ce nouveau défi personnel.

Réunion avec les conseillers

Bon, ça suffit les rêveries, il faut se rendre à la réunion! Francine rassemble ses notes pour se rendre à la réunion où ses 17 équipiers l'attendent afin d'appliquer l'analyse de la valeur chez Miri Valorex. Il est très important pour les dirigeantes d'associer leurs employés à l'élaboration de la vision, de la mission et des fonctions de la firme. L'analyse de la valeur est un travail d'équipe et Miri Valorex se doit de montrer l'exemple. L'équipe prend le dessus sur la hiérarchie. Sinon, comment démontrer aux conseillers l'importance vitale dans le processus de l'analyse de la valeur, du travail d'équipe!

En entrant dans la salle de réunion, elle salue son équipe : *Bonjour à tous! J'espère que vous allez bien.* Les conseillers lui répondent d'un hochement de tête.

- *Avant de poursuivre l'analyse fonctionnelle de Miri Valorex, Michèle et moi désirons vous parler de deux mandats possibles dans des marchés très différents l'un de l'autre. Il s'agit en premier lieu d'une firme de consultation en services financiers, Sabbott, et d'un projet au ministère des Télécommunications. Michèle nous parlera de Sabbott et je vous expliquerai ce que demande le ministère. Par la suite, nous discuterons de la possibilité d'accepter ou non ces offres. Michèle...*
- *Merci Francine, dit Michèle Richard avant de poursuivre : Brièvement, Sabbott est une firme de consultation en services financiers. Elle a été fondée en 1994 par M. Wilson et sa femme. Ses activités sont axées sur la gestion de portefeuille, la taxation – soit les évaluations fiscales – et le financement de projets.*

Son chiffre d'affaires est passé de 800 000 \$ à 3,5 millions de dollars de 1994 à 1997. Cependant, ces trois dernières années, ils ont cultivé leur clientèle actuelle sans pour autant parvenir à s'attacher de nouveaux clients. D'ailleurs, leur bénéfice est stagnant depuis deux ans. Si la situation ne change pas rapidement, ils devront probablement licencier du personnel. Le mandat qu'ils désirent nous confier viserait à recentrer leurs énergies afin de conquérir de nouveaux marchés et ainsi atteindre le chiffre d'affaires de cinq millions de dollars l'an prochain.

- *Merci, Michèle, dit Francine en se levant. Vous savez tous que le ministère des Télécommunications a subi plusieurs mutations depuis l'arrivée du nouveau ministre. Le gouvernement mise beaucoup sur les différents emplois que ce domaine générera au cours des prochaines années. Notre mandat consisterait à appliquer l'analyse de la valeur afin de restructurer, ou dégraisser si vous préférez, l'organisation du ministère des Télécommunications, de sorte qu'elle soit en mesure de répondre à ses nouvelles fonctions, c'est-à-dire développer les marchés intérieurs et internationaux. Qu'en pensez-vous?*

Les conseillers regardent leurs notes... et les questions commencent à fuser.

- *Francine, je voudrais d'abord savoir combien de personnes travaillent et pour le ministère et pour Sabbott, demande Jean Lacombe, spécialiste en opérations.*
- *Question bien pertinente. Présentement Sabbott compte 12 consultants et nous évaluons le nombre de personnes relevant directement du ministère à 2 900.*
- *Est-ce que nous ne nous étions pas fixé un plancher de 1 000 employés dans nos critères de sélection? soulève Josée, conseillère en ressources humaines.*
- *Oui, cependant Sabbott pourrait nous permettre d'entrer chez ses gros clients, répond Francine.*
- *Il faudrait voir en premier lieu si ceux-ci nous intéressent comme marché et comme clients potentiels, s'interpose Jean.*
- *Sabbott travaille avec plusieurs clients qui pourraient nous intéresser dans l'avenir. Pour ce qui est du ministère, il est bien clair qu'il touche un secteur d'avenir. En travaillant avec celui-ci, nous pourrions probablement nouer des relations avec d'autres firmes en télécommunications et réaliser des mandats chez eux. Ce ministère pourrait devenir un bon prototype pour la mise en œuvre du management par la valeur, réfléchit à haute voix Francine.*
- *Je voudrais bien savoir quelles sont nos chances d'obtenir d'autres mandats une fois un premier mandat réalisé. Si nous voulons grandir avec les clients afin d'améliorer leur performance à court comme à long terme, nous devrions*

considérer l'aspect partenariat plutôt qu'un mandat unique... n'est-ce pas? interroge Isabelle.

- *Tu as raison, Isabelle, intervient Francine. Je me souviens lors de mon passage à la Société québécoise de l'assainissement des eaux, qu'après les élections, nos subventions avaient été coupées de façon draconienne. Avec le ministère, nous risquons de dépenser des énergies inutilement et au prochain changement ministériel, de nous retrouver à la case départ. De plus, les conseillers travaillant sur ce mandat n'auront probablement pas l'impression de changer quelque chose. Et je ne parle pas de tous les petits mandats connexes qu'ils voudront que nous réalisions sans pour autant nous rémunérer. Nous nous efforçons de viser l'excellence et le dépassement de soi, il faut donc prendre en compte ces aspects avant d'accepter un mandat.*
- *Josée, sceptique, reprend : Oui, mais n'avons-nous pas souligné à la dernière réunion, l'importance de réaliser des mandats?*
- *Patiemment, Francine lui répond. Nous désirons par-dessus tout bâtir une relation avec le client, afin d'améliorer sa performance. Il est important aussi de considérer notre bien-être comme conseillers. C'est pourquoi nous devons tenir compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise avant de prendre une décision. Nous ne devons pas accepter un mandat, juste parce qu'il nous est offert. Si Sabbott désire prendre de l'expansion, il est fort probable que plusieurs mandats nous soient proposés.*
- *Si nous observons l'environnement dans lequel évoluent ces deux entreprises, remarque Alain, nous voyons qu'ils font face à la mondialisation et qu'il s'agit de deux firmes en changement.*
- *Effectivement, reprend Michèle, ces deux critères de sélection sont respectés. Il ne faut cependant pas oublier de bien considérer l'incidence de leur environnement sur celui de Miri Valorex, avant d'accepter leurs propositions.*
- *En effet, ajoute Francine, est-ce que ces deux clients potentiels nous permettront d'élaborer de nouvelles méthodes? de positionner nos méthodes? Ces clients sont-ils de bons véhicules pour notre image? Bref, vont-ils nous permettre de nous démarquer de nos concurrents?*
- *Eh bien, soupire Isabelle, il y a beaucoup de points à prendre en considération avant d'accepter ou de refuser un contrat!*
- *Certainement, renchérit Francine, par vos interventions vous venez de résumer une partie des deux premiers niveaux de l'arbre fonctionnel de notre entreprise. En fait, il ne manque pas grand chose par rapport à ce que nous avons élaboré lors de notre dernière réunion. Voyons voir ce qui manque... Il ne faut pas oublier la capacité du client de payer nos honoraires. Si nous voulons*

conseiller les gens sur leur façon de gérer leur entreprise, il nous faut débiter par administrer correctement la nôtre. De plus, compte tenu de notre optique d'intégrité et d'honnêteté, il faut nous demander si ce client a vraiment avantage à réaliser l'analyse de la valeur avec nous. Le rapport coût / bénéfice est-il rentable? C'est pourquoi nous avons évalué à un million de dollars le prix plancher des projets que nous acceptons. De plus, les répercussions de notre intervention sur un projet de cette envergure sont beaucoup plus attrayantes pour le client. Il faut le séduire pour qu'il accepte de revenir partager des connaissances et des expériences avec nous.

Francine termine d'écrire ses notes et relève la tête. *Merci à tous d'avoir bien voulu nous donner votre opinion sur la question. Michèle et moi nous rencontrerons à la fin de la semaine pour prendre une décision sur ces deux dossiers. D'ici là, si d'autres idées vous venaient à l'esprit, n'hésitez pas à nous les transmettre. Inutile d'espérer plus de renseignements, nous devons baser notre décision sur ce qui nous est fourni. N'ayez aucune crainte quant aux ressources disponibles pour réaliser l'un ou l'autre des ces mandats, nous sommes en mesure de faire face à l'un comme à l'autre. Poursuivons maintenant avec l'ordre du jour principal, soit l'arbre fonctionnel de Miri Valorex.*

2000-11-16

Annexe 1

\$ABBOTT Inc.

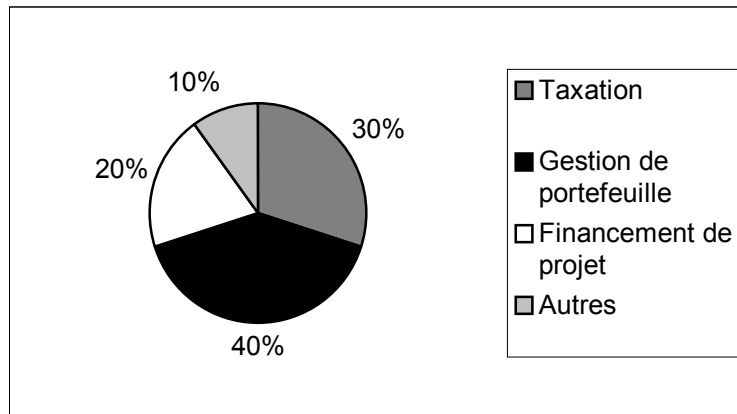
Consultants Financiers

On compte pour vous...

Sabbott est une firme de consultants, fondée en 1994, par M. Guy Wilson et sa femme Lucie. Ancien vice-président aux Finances d'une grande banque à charte canadienne, M. Wilson a par la suite occupé le poste d'ambassadeur du Canada. Il a noué plusieurs contacts partout dans le monde grâce à ses fonctions. Il entend bien les utiliser pour développer de nouveaux marchés internationaux. Aujourd'hui, l'entreprise compte une douzaine d'employés et a établi son siège social à Montréal. La plupart de ses clients sont dans la région métropolitaine. L'entreprise possède également un bureau dans la région de Québec.

Sabbott se spécialise dans les placements financiers et la gestion de portefeuille, le financement de projets spéciaux ainsi que la fiscalité. *Chez Sabbott nous cherchons à vous faire gagner de l'argent par nos experts en placements de capitaux ou à vous en économiser en diminuant les impôts que vous versez.*

Sabbott en quelques chiffres



Chaque conseiller principal (quatre au total) chez Sabbott est chargé de un à trois projets importants et supervise le travail des conseillers débutants. Plusieurs mandats sont réalisés en équipe. Une fois qu'un mandat est accepté, tous les conseillers supérieurs se réunissent pour en discuter.

États financiers simplifiés

Voici les états financiers simplifiés de Sabbott pour les quatre dernières années :

	1997	1996	1995	1994
Revenus	3 500 000 \$	3 300 000 \$	2 000 000 \$	800 000 \$
Dépenses	3 250 000 \$	3 050 000 \$	1 800 000 \$	750 000 \$
Bénéfice net	250 000 \$	250 000 \$	200 000 \$	50 000 \$

Nombre d'employés	12	12	7	4
--------------------------	----	----	---	---

La clientèle

Sabbott compte parmi sa clientèle, et ce depuis trois ans, le groupe Volkswagen Canada. Elle sert aussi plusieurs petits clients au Québec et en Europe – particulièrement en France et en Angleterre. Les relations de M. Wilson lui ont également permis d'obtenir quelques contrats dans l'est des États-Unis. Cependant, bien qu'elle ait conservé sa clientèle, Sabbott n'a pas réussi à s'attacher de nouveaux clients. Cette situation explique en partie pourquoi le bénéfice stagne depuis deux ans. Si la situation ne change pas rapidement, M. Wilson se verra dans l'obligation de congédier certains de ces consultants. Les efforts consacrés au développement de nouveaux marchés sont dilués et inefficaces. Présentement 15 % des dépenses sont allouées à la recherche de nouveaux marchés, ce qui accapare le tiers de l'effectif.

L'avenir de Sabbott

Sabbott vise un chiffre d'affaires de cinq millions pour 1999 et des revenus de dix millions d'ici l'an 2001. Pour ce faire, elle envisage de se spécialiser dans les services financiers aux grandes entreprises. Jusqu'à maintenant, Sabbott s'est spécialisée dans les entreprises manufacturières qui fabriquent plusieurs produits en série, mais M. Wilson aimerait bien développer le marché des entreprises de services comme les compagnies aériennes. Sabbott songe sérieusement à engager une demi-douzaine de consultants dans un avenir rapproché pour exploiter ce nouveau marché. Elle profitera de l'occasion pour restructurer ses procédures internes. Sabbott désire également élargir sa gamme de services offerts afin de mieux répondre aux besoins de ses clients actuels et potentiels.

M. Wilson se donne moins de cinq ans pour consolider son entreprise, qu'il entend léguer à ses enfants. Selon lui, l'analyse de la valeur lui permettrait de réorienter rapidement son entreprise en fonction de ses nouveaux objectifs. Le mandat consiste plus précisément à participer à l'élaboration des nouveaux services. Ce mandat pourrait, par la suite, être élargi à d'autres aspects de l'entreprise.

Annexe 2

Ministère des Télécommunications

Mission

Le ministère des Télécommunications a pour mission d'influencer et de soutenir l'industrie québécoise du multimédia afin d'en assurer le développement et la croissance. Il s'assure du respect des lois et règlements pertinents et veille à stimuler l'industrie grâce à de généreux programmes de subventions. Ces programmes visent à favoriser le développement, la production, la commercialisation et la distribution de matériel multimédia par des entreprises québécoises. Il s'agit d'un enjeu majeur pour le nouveau gouvernement.

Le ministère doit également veiller, en collaboration avec les collèges et les universités, à la mise sur pied de programmes de formation dans le domaine de la création assistée par ordinateur.

Contexte

Avant le récent programme de mise à la retraite, plus de 900 personnes travaillaient dans ce ministère et plus de 2 000 autres étaient rattachées aux différentes agences gouvernementales relevant du ministre. On retrouvait également près de 100 fonctionnaires dans chacun des bureaux régionaux des régions administratives. Actuellement, le personnel se chiffre à 600 employés au ministère, 1 500 dans les agences et 75 dans les bureaux régionaux.

Les départs massifs de personnel et la nouvelle orientation gouvernementale forcent les hauts fonctionnaires à revoir l'organisation du ministère. La future structure se base sur une réorientation des fonctions du ministère, inspirée des déclarations du ministre. Celui-ci, afin de favoriser le développement des marchés, a adopté les résolutions suivantes :

- Appuyer le développement des marchés du multimédia, notamment en facilitant l'accès à l'information stratégique sur le marché intérieur.
- Suivre de près l'évolution des règles du commerce interprovincial et international afin de mieux gérer l'adaptation de l'industrie du multimédia québécoise.

Ces nouvelles orientations nécessitent beaucoup de changements et c'est pourquoi le ministère entend faire appel à une firme extérieure pour l'aider dans sa démarche. Nous souhaitons notamment appliquer l'analyse fonctionnelle pour faciliter la prise de décision. Le premier mandat serait axé sur l'évaluation d'un nouveau programme

de subvention pour l'élaboration d'un contenu francophone sur l'autoroute électronique. Ce mandat pourrait être par la suite élargi à d'autres facettes du ministère.

Réalisations budgétaires pour l'exercice financier 1996-1997
Ministère des télécommunications

Programmes / Éléments	Budget en milliers de \$	Dépenses en milliers de \$
Subventions aux agences gouvernementales	456 000	480 000
Formation, recherche et développement technologique	125 000	134 000
Programme d'aide aux entreprises	100 000	150 000
Programme d'appui professionnel et technique aux entreprises	50 000	50 000
Salaires et administration	49 000	49 000
Publicité et promotion des programmes	5 000	4 999
Total	785 000	867 999

Annexe 3

Schéma 1

L'objectif de l'analyse de la valeur est de s'assurer que les solutions mises en place correspondent à des fonctions à accomplir et par conséquent à un besoin. Les coûts doivent être les plus bas possibles ou tout au moins, correspondre aux critères de valeur exigés par les utilisateurs. Le tableau qui suit démontre de façon globale les principales notions véhiculées à travers l'analyse de la valeur.

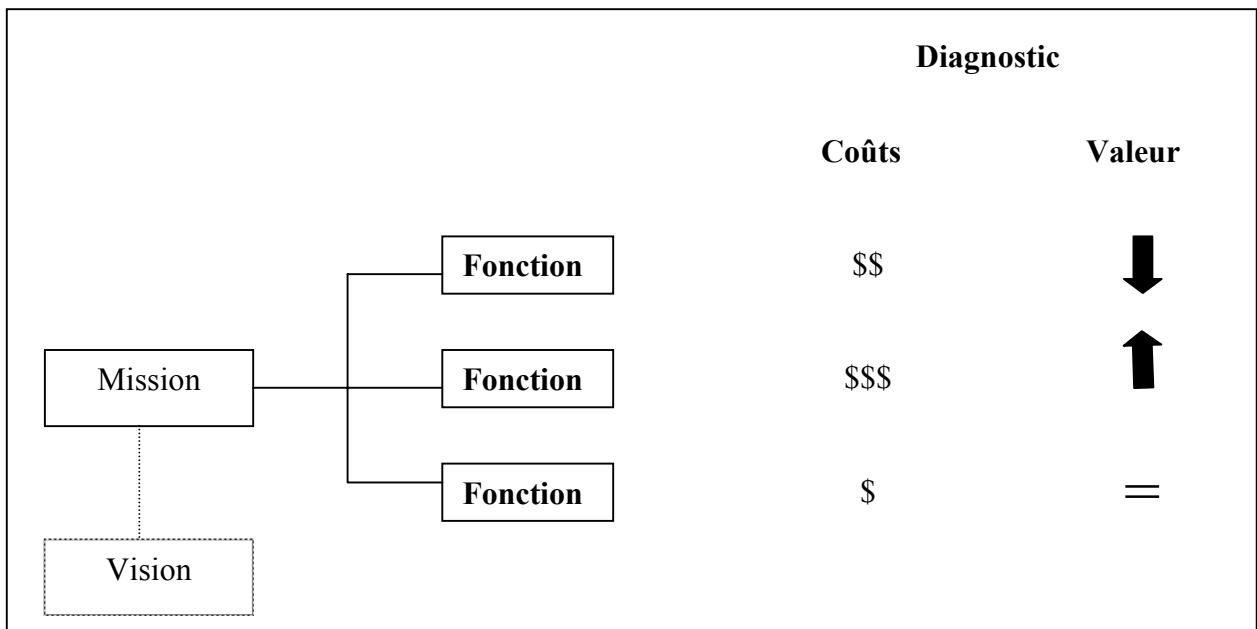


Schéma 2

Le Management de la Valeur est la transposition à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise des principes managériaux contenus dans l'analyse de la valeur tels qu'illustrés ci-dessous.

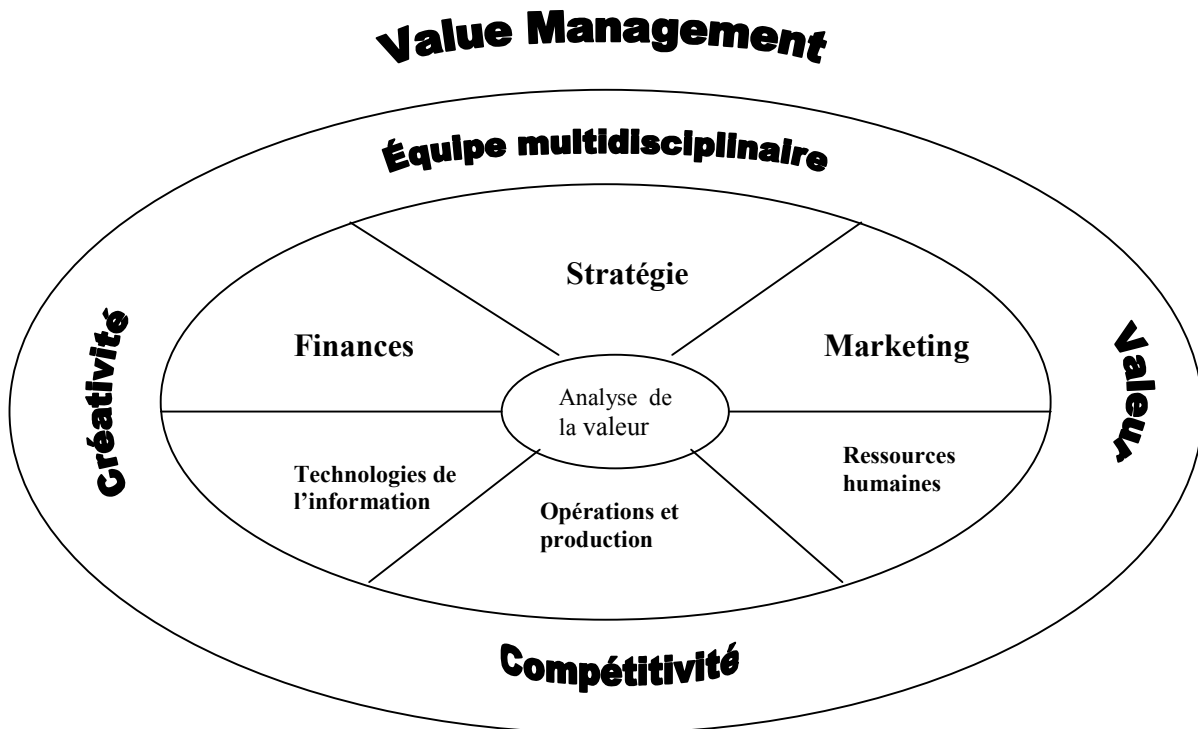


Schéma 3

