

# Cas Entrepreneuriat

Jeux du Commerce 2015  
Université de Sherbrooke

« Centre de profit de Sherbrooke »



# EMCO Corporation

Centre de Profit de Sherbrooke

Cas rédigé par:

Mathieu Loisel

EMCO – Québec

Cas révisé par:

Olivier Caya

Professeur Faculté d'administration – Université de Sherbrooke

Traduit par :

Marie-Noëlle Rousseau

Université de Sherbrooke

Le présent cas a été élaboré à partir d'un mélange de données fictives et réelles. Il n'existe actuellement pas de centre de profit à Sherbrooke. Les données financières ont été produites de façon aléatoire en conservant en tête les objectifs visés lors de la rédaction.

## Prologue

Cela a été une longue semaine, suivant une année difficile, pour le centre de profit de Sherbrooke. Benjamin, jeune diplômé en administration de l'Université de Sherbrooke et tout récemment nommé au poste de directeur du centre de profit (PCM), travaille toujours d'arrache-pied à redonner à ce centre ses anciennes lettres de noblesses. Lorsqu'il a accepté le défi voilà presque 2 ans maintenant, rien ne lui laissait présager l'ampleur de la tâche à venir. Cependant, à quoi bon travailler sans avoir un objectif, certes difficile, mais tout de même réalisable? Jamais le proverbe « À vaincre sans péril, on triomphe sans gloire » n'a eu autant de sens pour ce jeune travailleur à l'esprit entrepreneur.

Quoi qu'il en soit, avec un regard en arrière, dur de ne pas être fier. Il a accompli ce que plusieurs jugeaient impossible au moment de sa nomination, c'est-à-dire stopper la décroissance des ventes de son centre de profit et ainsi éviter la fermeture avec seulement quelques changements aux procédures en place. Cependant, bien que les ventes aient augmenté de manière significative, il peine à améliorer son bénéfice net et se demande bien pourquoi.

Même avec les changements récents, Benjamin n'a accompli que la première des étapes pour atteindre l'objectif fixé par son vice-président régional, c'est-à-dire de rendre son centre de profit performant de manière à assurer un retour sur investissement récurrent et constant. Bien qu'il se soit vu octroyer une chance incroyable de la part des dirigeants d'EMCO, il sait que s'il n'atteint pas cet objectif à court terme, la direction pourrait bien se montrer intransigente et prendre la décision de diriger les ressources de l'entreprise vers d'autres centres de profit plus rentables de la région.

De plus, il va s'en dire que d'envisager travailler plusieurs années sans toucher un bonus en lien avec la répartition des bénéfices commence à peser lourd sur le moral des employés. Il s'agit là d'un élément clé de la philosophie d'EMCO et Benjamin croit dur comme fer que le fait de considérer ce dernier accessible de nouveau pourrait l'aider à motiver ses coéquipiers et ainsi améliorer la performance de son centre.

C'est avec un désir ardent d'atteindre ses objectifs, non seulement pour lui-même mais aussi pour ses collègues qui comptent sur lui, que Benjamin se plonge dans une révision complète de son centre dans le but de produire un plan d'affaires complet pour l'année 2014. Après tout, comme le disent si souvent les entrepreneurs qui connaissent le succès « Échouer dans la planification, c'est programmer son propre échec ».

## Présentation de l'entreprise

EMCO corporation a été fondée en 1906. Au départ, il ne s'agissait que d'un petit magasin de plomberie à London, en Ontario, qui avait pour nom Empire Manufacturing Company Limited. Aujourd'hui, EMCO est le fournisseur de premier choix des clients canadiens pour tout ce qui touche de près ou de loin la plomberie, le CVC (chauffage, ventilation et climatisation), la réfrigération et les réseaux d'aqueducs. Depuis plus d'un siècle, l'entreprise est fière du service et du rapport qualité/prix qu'elle offre à ses clients et entend s'améliorer continuellement. EMCO doit maintenant se battre pour demeurer dans le peloton de tête, ce qui implique de rivaliser d'ingéniosité puisqu'il est beaucoup plus difficile de diriger la danse que de suivre le pas.

Au fil des ans, l'entreprise a connu une forte croissance par l'acquisition d'entreprises et l'ouverture de nouveaux établissements dans des marchés jusqu'alors, inexplorés. Aujourd'hui, EMCO possède un réseau de plus de 225 centres de profit (CP), entrepôts de distribution et salles d'exposition dans tout le Canada. Fidèle à sa philosophie de décentralisation, implantée en 2005 suite à l'acquisition de la compagnie par le géant américain Hajoca en 2003, la plupart des acquisitions opèrent sous leurs noms d'origine. Ces acquisitions deviennent à leur tour des CP, mais ont le loisir de conserver l'identité, la main-d'œuvre et les pratiques reconnues dans leurs localités. Ainsi, cette façon de faire permet de ne pas aliéner la clientèle existante tout en inculquant les valeurs d'EMCO au nouveau centre.

La très forte croissance des dernières années s'explique en partie par la vision claire de l'entreprise et la mission de cette dernière comprise de ses employés et de ses collaborateurs. De même, le nouveau rôle des directeurs de centre de profit (PCM) et le

programme de partage des bénéfices mis en place voilà maintenant presque 10 ans favorisent la conscientisation des employés à atteindre l'objectif commun. En effet, les PCM sont maintenant des entrepreneurs chevronnés en charge de leur propre petite compagnie et peuvent, avec leurs équipes respectives, toucher le fruit de leurs efforts. De façon quantitative, un minimum de 28 % du bénéfice net de la succursale est réservé pour les employés de cette dernière directement et un 12 % additionnel est utilisé pour payer les employés de soutien à l'échelle nationale. Les excédents de ce même 12 %, si excédent il y a, est retourné automatiquement aux CP au prorata de leurs cotisations pour augmenter les bonus disponibles aux coéquipiers qui œuvrent dans ces derniers.

La mission telle qu'énoncée par EMCO est d'être le distributeur de premier choix pour :

- Leurs partenaires
- Les chefs d'entreprises et les propriétaires de maisons
- Leurs voisins
- Les collectivités où l'entreprise a des opérations

Chez EMCO, les besoins de chaque client sont importants et uniques et il s'agit d'un principe qui guide l'organisation lorsqu'elle effectue ses achats auprès des fournisseurs. Conscients du peu de temps à la disposition des clients, il est important d'offrir un magasin où ces derniers pourront tout trouver, et ce, en quantité suffisante pour répondre à leurs demandes. Les centres de profit conservent un vaste éventail de fournitures pour la plomberie, le CVC, l'industrie et les réseaux d'aqueducs venant d'excellents fabricants. Si cela est possible, l'entreprise tente aussi de faire affaire avec des fournisseurs locaux, ce qui s'inscrit dans son optique de support à la collectivité. De plus, les dirigeants d'EMCO sont conscients de l'importance du service à la clientèle. C'est pourquoi ils mettent tout en œuvre afin que le personnel inspire confiance aux clients. De ce fait, l'équipe de vente doit se dépasser dans le but de satisfaire la clientèle et de fournir les produits adéquats et de qualités. Ainsi, toujours dans l'optique de fournir une expérience agréable à la clientèle, EMCO mise énormément sur la formation de son équipe de vente afin d'être en mesure d'offrir des conseils techniques et de la formation aux clients, et ce, même après les heures

normales de travail. Il n'est pas rare de rencontrer des vendeurs de la compagnie à différents séminaires et ateliers de formation offerts par les fournisseurs.

## Les valeurs d'EMCO

EMCO repose sur de solides valeurs de base qui ont une incidence sur les actes et les décisions prises au quotidien. « Do the right thing » est un principe fondamental, partagé par tous les membres de l'entreprise et déterminant pour la création de relations solides et durables avec la clientèle.

- Équité et attention
  - Agir comme il convient et être déterminé à voir les autres réussir. Montrer aux autres, par nos paroles et par nos actes, que nous témoignons d'un réel intérêt envers eux, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.
- Confiance et respect
  - Agir avec intégrité et mener par l'exemple. Toujours tenir nos promesses et engagements. Être confiant et respectueux envers autrui.
- Écoute généreuse
  - Écouter avec attention et minutie, pour nous assurer que nous nous comprenons parfaitement. Être ouvert aux idées nouvelles. Réserver notre jugement pour encourager les autres à partager leur opinion et nous permettre d'entendre ce que leurs paroles signifient réellement.
- Franc-parler
  - Exprimer respectueusement les choses que nous pensons vraiment, de façon ponctuelle et dans un esprit d'impartialité et de soutien d'autrui. Dispenser la critique positive et être décidé à tenir les conversations nécessaires.

Bien de son temps, l'entreprise s'engage à respecter des normes environnementales strictes afin de faire son effort à la lutte au réchauffement climatique. Les produits à haut rendement énergétique sont privilégiés afin de protéger l'environnement. De même, les centres de profit effectuent souvent des alliances avec divers commerces de la région pour

réutiliser leurs boîtes d'emballage ou « palettes » afin d'économiser des matières premières.

Il va sans dire qu'EMCO cherche constamment à satisfaire sa clientèle afin de leur procurer un service et des produits de grande qualité. Il est donc primordial pour la compagnie de pourvoir ses postes de gestionnaire de centre de profit avec des personnes qui répondent à tous les critères qui qualifient un entrepreneur chevronné et efficace, en plus d'avoir le profil de personnalité recherché par l'entreprise.

## Les centres de profit (CP)

La compétition entre les grossistes du secteur est féroce. Le marché est divisé entre les petits magasins indépendants et les grandes bannières présentes à travers le Canada.

Les principaux compétiteurs d'EMCO sont Bartle & Gibson, Wolseley, Frontier, BA Robinson, Andrew Sheret, Deschênes et de nombreuses petites plomberies et salles de montre locales. Les grandes chaînes de rénovation telles que Home Depot, Lowes et Rona sont également des concurrents importants puisqu'elles s'adressent directement aux petits entrepreneurs en construction en fournissant des services directs par le biais de leur site Web.

Ce qui fait la force d'EMCO face à la concurrence est l'expertise de son personnel qui rend le processus d'achat plus simple et plus efficace. EMCO a compris que les clients (principalement les entrepreneurs) ont souvent des budgets limités ainsi que des délais très courts à respecter dans l'exécution de leurs contrats respectifs. Chaque vendeur d'un CP a l'obligation de rendre le processus d'achat le plus efficace possible afin d'assurer un service hors pair et des produits de qualité livrés dans les temps convenus avec le client. Il n'est pas rare de rencontrer des vendeurs chez EMCO aillant fait tous les postes de l'entreprise afin de bien connaître les contraintes pouvant affecter une commande client, toujours dans le but d'offrir un service impeccable.

Tel que mentionné précédemment, EMCO a brisé les conventions liées au secteur d'activité en transférant la prise de décision au niveau de ses centres de profit. Chaque PCM a le

parfait contrôle sur presque tous les aspects liés aux affaires : quels clients cibler, quoi tenir en inventaire, qui embaucher, l'organisation des postes, les salaires, etc. Chaque CP possède entre trois et plusieurs dizaines d'employés. Les gestionnaires ont une liberté totale de prendre les décisions qu'ils jugent appropriées pour leur CP, et ce, en respectant les standards, les pratiques institutionnelles, les valeurs, le code d'éthique de l'organisation et surtout, la devise de l'entreprise « Do the Right Thing ». Même les opérations gérées par le siège social peuvent faire face à un veto de la part des directeurs de centres de profits. Par exemple, si le Service de crédit refuse l'ouverture d'un compte client, le directeur peut (bien que cela soit très rare) décider d'apposer son veto afin que le Service soit contraint d'ouvrir le compte. Il va s'en dire que le directeur est imputable de toute décision prise pour son centre de profit, ce qui explique la latitude incroyable offerte à ces derniers. Si le client en question devait faire défaut sur le paiement des sommes dues, le centre de profit, tout comme une petite entreprise gérée par un entrepreneur, devrait assumer la perte à lui seul.

Les CP sont présents dans toutes les provinces canadiennes et dans les Territoires du Nord-Ouest et du Yukon. En tout, c'est près de 225 établissements et leur nombre augmente constamment. Il est ainsi facile de comprendre que la recherche d'entrepreneurs est une activité cruciale chez EMCO pour assurer la survie de l'entreprise.

## La formation des directeurs de centre de profit (PCM) et le parcours de Benjamin

Il va sans dire qu'avec toute la latitude offerte aux directeurs de centre de profit, ces derniers doivent suivre une formation rigoureuse.

Le programme de formation s'adresse aux diplômés universitaires en administration, génie ou tout autre domaine connexe jugé admissible. Il vise à fournir les outils nécessaires aux candidats à prendre la tête d'un centre de profit et atteindre les objectifs de hauts rendements attendus par l'organisation et ses employés.



Le programme peut prendre entre de 3 à 5 années complètes et offre soutien, formation et mise en situation, en plus de permettre au futur gestionnaire d'occuper tous les postes qu'il aura à superviser au terme de sa formation. Un programme d'intégration connexe est aussi offert aux personnes ayant acquis de l'expérience à l'intérieur d'un poste de gestion d'une entreprise qui œuvre dans le même domaine.

Une chose est cependant certaine. Chaque directeur doit comprendre l'ensemble des processus utilisés et détenir une expérience concrète à l'intérieur de chaque poste.

Pour sa part, Benjamin a débuté le processus d'entrevue chez EMCO en janvier 2008 lors de sa dernière session de baccalauréat en administration et fut embauché en mai de la même année. Durant le processus de sélection, qui comporte plusieurs entrevues et tests, Benjamin devait non seulement démontrer qu'il était le bon candidat mais aussi se renseigner sur l'entreprise et voir si cette dernière répondait à ses propres critères.

Directement à son embauche, ce dernier s'est senti comme un jeune entrepreneur de la relève qui œuvre à reprendre une entreprise. Son parcours en entrepôts et aux ventes à Québec lui a permis d'acquérir non seulement une connaissance des produits et des processus, mais aussi une vision d'ensemble de la compagnie à travers l'expérience et le vécu de ses divers mentors. Il est important de pouvoir se mettre dans les souliers de nos coéquipiers lorsque nos décisions ont un impact sur leur travail au quotidien.

Par la suite, au début d'année 2011, Benjamin fut assigné comme stagiaire au centre de profit de Sherbrooke, sa ville natale, alors même que ce dernier traversait une période difficile. Bien que très compétent dans le domaine, Bill, le gestionnaire en poste et son mentor, semblait prendre des décisions qui ne produisaient pas toujours les résultats escomptés. Après une discussion avec Benjamin, Bill demanda à son directeur régional de conserver Benjamin dans son centre de profit et de lui céder sa place. En effet, Benjamin avait manifesté le souhait de demeurer dans la région au terme de sa formation et Bill, qui était à quelques années à peine de la retraite, était conscient que ses décisions des dernières années avaient été lourdes de conséquences.

Quel ne fut donc pas la surprise de Benjamin lorsque son supérieur lui offrit d'occuper immédiatement le poste de directeur à l'intérieur du centre de profit. Certes, Benjamin est une personne qui a besoin de défis au quotidien pour demeurer motivé, mais il sentait tout d'un coup le poids des responsabilités maintenant acquises peser sur ses épaules. Sera-t-il à la hauteur?

## Coéquipiers du centre de profit

Il y a présentement huit coéquipiers au centre de profit ACME, tel que décrit dans les prochains paragraphes.

Benjamin Lemieux, le PCM, occupe ce poste depuis maintenant 18 mois. Il apprend toujours les rudiments de la plomberie et doit encore se référer régulièrement à ses coéquipiers expérimentés pour les questions techniques. Benjamin possède des aptitudes en communication hors pair et est souvent utilisé en exemple sur comment maintenir une bonne relation avec ses clients. Il est aussi très juste avec ses coéquipiers mais entretient des attentes élevées et très précises envers ces derniers. Il lui arrive fréquemment d'avoir à s'occuper lui-même des soumissions qu'il sollicite pour divers projets puisque personne n'est formellement identifié comme responsable pour cette tâche dans la succursale. S'il pouvait déléguer cette tâche, Benjamin serait en mesure de rencontrer davantage de clients à l'externe pour tenter d'obtenir plus de soumissions.

Jonathan a occupé plusieurs emplois à l'intérieur de l'entreprise incluant les ventes au comptoir et à l'interne. Il occupe présentement la fonction de receveur/marchandiseur au centre ACME mais depuis le départ de Jimmy, l'ancien responsable de l'entrepôt, Jonathan sent qu'il peut grandement améliorer les opérations de ce point vital du centre. Benjamin n'a que des félicitations pour le travail accompli par Jonathan durant les derniers mois et cela est facilement vérifiable avec l'amélioration des commentaires clients... Il y a même plusieurs de ces derniers qui le demandent personnellement lors de leurs passages au centre. En plus des opérations en entrepôt, Jonathan doit aussi gérer deux camions de livraison d'une firme externe, les réceptions et livraisons ainsi que l'ensemble des tâches qui demande la manutention de matériel à l'intérieur du centre. Durant ses rares temps

libre, il travaille à la création d'une formation pour atteindre l'excellence en manutention et service client. Ce dernier croit que celle-ci pourrait aider à améliorer les résultats en santé et sécurité de la succursale puisqu'il y a eu plusieurs « ouf » facilement évitables ces derniers temps. Il s'occupe aussi de faire les achats du centre jusqu'au retour de Billy, mais considère manquer d'expérience pour cette tâche.

Avant de débiter chez EMCO en 2005 comme réceptionniste, Julie œuvrait comme associée à la vente spécialisée en cuisine et salle de bain dans un magasin grande surface. Son nombre de tâche a cependant augmenté drastiquement voilà 4 mois lorsque que Billy, le responsable des opérations, fut impliqué dans un accident automobile qui contraint ce dernier à être en arrêt de travail pour six mois. Julie occupe présentement les rôles de responsables des comptes recevables pour ce qui est des retours, de la documentation et du classement, conseillère au comptoir du présentoir magasin, d'une partie des opérations, de la vente interne et bien sûr, de la réception. Benjamin est très impressionné du travail de Julie et de sa capacité d'adaptation qu'elle a démontrée face à l'adversité, ce qui lui permet d'être en confiance lorsqu'il doit quitter le centre. La situation actuelle semble plaire à Julie, puisqu'elle répond à l'ensemble de ses tâches et trouve le défi plus que motivant. Elle est cependant bien souvent forcée de mettre en attente des appels destinés à la vente interne puisqu'elle est occupée avec des clients au comptoir.

Billy était le gestionnaire du centre de profit (PCM) avant l'arrivée de Benjamin, cependant, après plus de deux ans de résultats désastreux, la décision de laisser sa place à la relève fut prise par ce dernier. Suite à sa promotion, Benjamin a offert le poste de directeur des opérations à Billy puisque ce dernier possède des connaissances pointues sur le marché régional, les clients qui le composent ainsi que le domaine de la plomberie suite à ses années d'expérience aux soumissions et aux achats. À cinq ans de la retraite, Billy a accepté l'offre même si le poste comporte plusieurs travaux manuels. Cependant, tout juste avant son arrivé en poste il eut un grave accident d'automobile. Billy compte revenir au travail dans un mois lorsqu'il aura pleinement récupéré de son accident, mais il est incertain de pouvoir effectuer toutes les tâches manuelles qu'il aurait normalement eues à effectuer. Ce dernier a fait part de ses inquiétudes à Benjamin et lui a signifié que d'occuper un autre

poste qui pourrait mettre à profit ses compétences ne le dérangerait guère. Jusqu'à la retraite, Billy conserve son salaire de directeur. Pour les fins d'analyse, la paie de Billy demeure au poste salaire pour la période de son congé.

Marie est la représentante externe à la vente. Bien que cette dernière fût récompensée à plusieurs reprises comme l'une des meilleures vendeuses de la région, ses marges ne cessent de décroître. Benjamin lui a donnée le défi d'ouvrir dix nouveaux comptes à fortes marges dans les six prochains mois afin d'aider au redressement du centre. Marie a rétorqué qu'elle ne voulait pas délaissé ses comptes existants et que Benjamin devrait engager une autre personne à l'interne pour s'occuper de ces derniers puisqu'elle devra être sur la route pour des périodes prolongées si elle élargie son champ de prospection afin de relever le défi.

Simon est un coéquipier occasionnel. Ce dernier fut embauché par Benjamin à travers une firme de placement et répond largement aux attentes fixées. Même si le nombre de salarié devait être réduit prochainement, Benjamin considère l'option de conserver Simon puisque ce dernier, en plus d'être un travailleur modèle et conscientisé à l'importance du service client, détient plusieurs permis et licences associés à son dernier emploi de livreur pour un concurrent de la région.

Les deux autres coéquipiers ont été embauchés comme saisonniers, cependant, suite à l'augmentation de la charge de travail en lien avec l'augmentation du service client dans le but de raviver les ventes du centre, ils demeurent au service de cette dernière même si l'objectif de départ de Benjamin était de réduire le nombre d'employés avant la fin de l'année. Benjamin a cependant entendu des rumeurs au sujet d'un individu à l'intérieur du centre qui vend et installe des produits pour la compétition d'EMCO durant les fins de semaine. Cela n'était pas une préoccupation primaire de Benjamin au début, cependant, il soupçonne maintenant un lien entre ces activités et les pertes d'inventaires récentes.

Les coéquipiers s'adaptent comme ils le peuvent en l'absence de Billy, cependant, Benjamin sait qu'il devra réorganiser les tâches au retour de ce dernier.

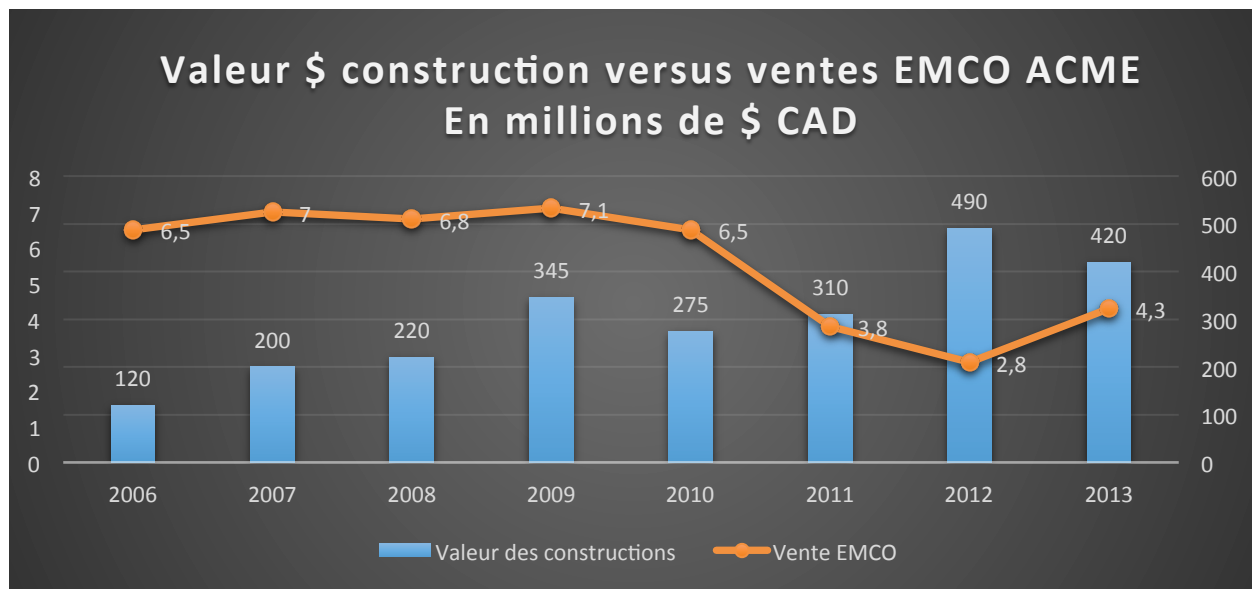
## Sherbrooke et son économie

Dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Sherbrooke - qui inclut Magog-, on comptait 201 890 habitants en 2011, comparativement à 191 410 citoyens en 2006.

Cette hausse de 5,5 pour cent est la troisième plus importante parmi les six RMR du Québec, derrière Gatineau (9,6 %) et Québec (6,5 %). Suivent Montréal (5,2 %), Trois-Rivières (4,9 %) et Saguenay (1,0 %). La moyenne québécoise est de 4,7 %.

Le coût moyen des habitations est d'environ 220 000 \$ alors que la moyenne provinciale se situe à 245 000 \$, et ce, même si le salaire moyen de la région de 59 000 \$ est supérieur de 7,27 % à la moyenne régionale.

L'économie de Sherbrooke est bien diversifiée à l'intérieur de plusieurs secteurs, à savoir l'industrie manufacturière, la construction, la vente au détail, l'éducation ainsi que la santé. L'employeur principal de la région est d'ailleurs l'université de Sherbrooke, qui compte environ 6900 employés, suivi du CHUS qui compte pour sa part 5500 employés. Il est d'ailleurs important de mentionner que ce centre est en constante évolution avec l'afflux important de retraités de la ville qui s'installent dans la région.



C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique le fort taux d'augmentation dans l'activité de construction. Cette dernière s'est accrue drastiquement et les nouvelles constructions résidentielles (principalement des condominiums) comptent pour 70 % des dépenses totales dans ce secteur.

Il est facile de constater que le centre de profit n'a pas su saisir l'opportunité liée à la hausse des investissements dans son secteur de 2006 à 2009. Le directeur en place à l'époque jugeait les profits du centre adéquats et n'a pas investi les efforts nécessaires à développer ou encore tout simplement conserver ses parts de marché, ce qui a laissé le champ libre à la compétition pour s'installer. Les conséquences de se laisser aller furent pleinement ressenties en 2011 et 2012, alors même que certains clients réguliers du centre commencent à désertier pour la compétition.

Benjamin croit que son centre de profit peut attirer autant de nouvelles constructions résidentielles qu'il le souhaite, cependant, il n'est pas certain que d'investir les efforts dans ce marché cyclique à faible marge est dans l'intérêt long terme de l'entreprise. C'est donc par souci de diversification que Benjamin a positionné le centre de profit d'ACME comme le distributeur principal d'équipements de protection incendie dans la région. Il croit que la spécialisation dans ce créneau, jusque-là inexploré, lui donne accès à un marché complémentaire et permet d'ajouter un profit récurrent aux opérations de son centre. La chance semble être du côté de Benjamin puisque les changements apportés de 2012 à 2014 à la réglementation vont contraindre plusieurs propriétaires à effectuer des mises à jour de leurs installations de protection incendie prochainement, tout particulièrement aux systèmes de gicleurs dans plusieurs édifices.

Un autre marché à forte croissance se situe en périphérie de la ville de Sherbrooke, au lac Massawippi. Plusieurs familles y passent leurs fins de semaine dans un chalet ou une maison d'été aux abords du lac. Benjamin croit que l'essor de la petite communauté, avec les nouvelles constructions en hausse et la rénovation de chalets plus âgés, pourrait profiter à son centre de profit. De plus, puisque cette zone n'est pas desservie par l'aqueduc municipal, la demande en pompes de toutes sortes, produits de purification et de filtration d'eau de même que les produits chimiques nécessaires à l'entretien de fosses septiques

sont sujets à une forte demande. Le revers d'une expansion stratégique dans cette zone est dû au fait que la distance de livraison fait augmenter substantiellement les coûts facturés par les transporteurs externes. Les clients du secteur commandent normalement leurs produits d'entretien en lots qui peuvent facilement atteindre 200 \$, et ce, plusieurs fois par année. Marie n'a pu convaincre qu'environ 30 % des résidents du lac de faire appel aux services d'EMCO, en raison des horaires de livraison offerts peu convenables et de son propre manque de temps sur la route.

Benjamin est bien au courant que les prévisions du secteur immobilier sont plus qu'incertaines. Avec les taux d'intérêts qui sont maintenant à un plancher historique depuis un bon moment, il risque fort bien d'y avoir un ralentissement marqué des nouvelles constructions dans plusieurs villes du Canada lorsque les taux seront haussés de nouveau.

Enfin, Benjamin a ajouté une aire d'accueil et une salle de montre entièrement rénovée pour les particuliers et clients entrepreneurs et designers qui se présentent en magasin. Le but de cet investissement est de stimuler les ventes d'articles sur commande spécial en présentation à forte marge en plus d'offrir un environnement de travail plus stimulant. Malheureusement, ce fait est inconnu du public en général qui associe toujours le centre de Sherbrooke à un grossiste de plomberie pour entreprises et entrepreneurs uniquement.

## Part de marché

Benjamin estime la part de marché détenue par son centre de profit cette année à 15 % du marché local et en périphérie, en hausse de 53 % sur les 18 derniers mois suite aux modifications qu'il a apportées à ce dernier.

Il a aussi réussi à obtenir plusieurs projets commerciaux et industriels lors de ses rares sorties de la succursales durant lesquelles il pouvait négocier directement avec les soumissionnaires aux projets pour être en mesure d'offrir une soumission compétitive et sur mesure... et non pas un estimé! Il y a cependant des erreurs qui se glissent dans les soumissions vu le manque de temps des coéquipiers au bureau, ce qui occasionne bien

souvent une charge de travail supplémentaire pour effectuer les corrections et produire les notes de crédit, en plus d'occasionner du mécontentement chez les clients.

## Compétition

Le centre fait actuellement face à une compétition féroce dans la région.

Wolseley, Deschênes et EMCO se concentrent actuellement à l'intérieur des limites de la ville. Deschênes vise principalement les nouvelles constructions résidentielles. Coxtton est situé à 60 kilomètres de la ville et cible le secteur rural, en compétition avec Benson. ACME supply pour sa part se concentre sur le marché des pompes et ensembles de traitement de fosses sceptiques et œuvre relativement sans grande compétition dans ce marché.

Tous les distributeurs de la région favorisent aussi la tuyauterie de PVC ou encore en ABS qui est plus légère, plus facile d'installation et moins coûteuse. Cependant, il semble y avoir un intérêt renouvelé dans la tuyauterie en fonte qui est plus coûteuse à l'installation, mais est de loin plus sécuritaire en cas d'incendie et aussi, plus silencieuse... ce qui évite d'avoir à investir de l'argent en insonorisation du système de tuyauterie. La majorité des concurrents ne possède cependant pas l'espace suffisant dans une cour pour entreposer ces matériaux, alors que Benjamin dispose de suffisamment d'espace pour entreposer l'équivalent de 2 mois d'inventaire s'il diminue la quantité de tuyaux d'ABS et de PVC. Les frais de transport sont relativement les mêmes pour Benjamin puisque ce dernier profite de l'escompte offerte par Bibby Ste-Croix à l'ensemble des centres EMCO de la province. Cette année, la demande fut une surprise pour tous et Benjamin a dû recourir à des livraisons supplémentaires réduisant ainsi sa marge de profit.

Tous les distributeurs offrent le service de transport prépayé à compter de 200 \$ de commande sauf ACME qui demande 25 \$ de frais par commande. Aucun compétiteur ne dispose d'une salle de montre telle que celle récemment aménagée par Benjamin.

Benjamin croit que le marché est présentement saturé pour le domaine de la plomberie et estime que si le marché immobilier venait à ralentir, un ou plusieurs joueurs devront inévitablement fermer leurs portes.



## Clients

La majeure partie des clients du centre demeure toujours les entrepreneurs et plombiers qui possèdent des comptes clients dans l'entreprise. En date de 2014, les 10 comptes les plus actifs de la succursale génèrent 68 % des ventes mais seulement 40 % de la marge de profit maintenue.

En général, les clients sont satisfaits de l'offre de service offerte par le centre, tout particulièrement depuis que Chris a augmenté les niveaux d'inventaires afin de satisfaire aux demandes de ses clients plus rapidement. Benjamin estime qu'il y a encore du travail à faire de ce côté, mais ne dispose actuellement pas de suffisamment d'espace de stockage en entrepôt pour augmenter ses niveaux d'inventaires en plomberie sans effectuer de changement aux types de stock détenus.

Le client principal du centre est Top-Dog mécanique, et ce, depuis plusieurs années. Le propriétaire vient cependant de confier à Chris que les petits entrepreneurs commencent à lui faire de plus en plus mal depuis quelques années puisque ces derniers semblent obtenir les mêmes prix pour de larges projets que ce qui est offert à Top-Dog, bien que ce dernier représente un volume d'achat beaucoup plus élevé. Bien au courant qu'il ne peut concurrencer les petits joueurs sur les coûts de la main d'œuvre, l'entreprise vous demande une révision de ses escomptes afin de maintenir sa place sur les chantiers... et comme client.

Le second client du centre est UQTNO, une entreprise de ventilation et de chauffage. Le propriétaire de la compagnie, Steve, passe le plus clair de son temps à magasiner ses achats et peut ainsi, pour une simple différence de quelques cents, changer de fournisseur du jour au lendemain. De même, lorsqu'un produit que ce dernier a acheté est disponible pour moins cher chez un compétiteur, il demande le remboursement intégral des produits, ce qui crée un vrai casse-tête pour Jonathan qui doit procéder à une remise en inventaire et produire une note de crédit. Bien souvent, ces retours excessifs augmentent les niveaux de stock à un point tel qu'il faut attendre plus de deux ans avant de rétablir un niveau d'inventaire normal pour ce produit, ce qui crée des charges en inventaires désuets sur les

états financiers du centre. Lorsque Benjamin a mentionné que des frais de retour pourraient éventuellement être chargés au compte, Steve lui a répondu qu'une action similaire en 2008 avait eu comme résultat de bannir EMCO comme fournisseur de son entreprise pour l'année 2009 en entier. La compétition étant très féroce ainsi que le nombre réduit d'entrepreneurs pour cette catégorie de produit fait en sorte que la succursale ne conserve que le strict minimum de produits afin de répondre aux attentes d'UQTNO qui représente 80 % du chiffre d'affaire de la catégorie, et procède par commande spéciale pour le reste. Les autres clients du centre dans cette catégorie de produit se disent satisfaits du délai de livraison pour les commandes spéciales, pleinement conscients qu'ils n'utilisent les services du centre qu'en cas de pépin avec leurs fournisseurs usuels.

Design Qualité Inc., fondé par un plombier client de longue date du centre, est un compte relativement jeune mais génère des profits enviables. Le propriétaire a réalisé que d'envoyer ses clients en succursale pour être conseillés dans la salle de montre lui faisait économiser temps et argent. Il s'agissait d'une idée suggérée par Julie lorsqu'elle a constaté que le cellulaire de ce dernier sonnait constamment lorsqu'il se présentait en succursale pour prendre possession de ses commandes. Maintenant, au lieu de s'asseoir avec ses clients et perdre du précieux temps à leur montrer l'éventail des produits disponibles, il envoie ces derniers consulter Julie et peut ainsi se concentrer sur son travail de plombier. En échange, Julie lui offre un escompte additionnel de 5 % sur les produits vendus en salle de montre. Même en tenant compte de l'escompte additionnel, le compte de DQ affiche une marge de profit maintenue de presque 30 % et ses ventes augmentent rapidement, de même que l'achalandage de la salle de montre.

En général, les clients sont satisfaits des services reçus et respectent énormément les efforts de Benjamin. Ils ont d'ailleurs appris à le connaître, ainsi que ses coéquipiers, lors d'une BBQ organisé par ce dernier en juin où les familles ont pu se rencontrer. Les dépenses de cette activité, de l'ordre de 1000 \$, ont été conciliées dans le compte « Frais de vente » (Voir Annexe A). C'est d'ailleurs durant cette activité que certains clients ont approché Benjamin pour lui mentionner que voilà quelques années, lorsque le service de livraison était assumé par la succursale, ces dernières étaient beaucoup plus ponctuelles et

bien souvent, les chauffeurs offraient de l'aide aux clients soit avec le déchargement du matériel sur les chantiers ou encore en modifiant leur itinéraire à la dernière minute pour répondre à un impondérable. Les chauffeurs furent mis à pied en 2009 par Billy qui croyait ainsi réaliser une économie de coût substantielle en utilisant les services de fournisseurs externes.

Benjamin sait aussi que la compétition est très agressive sur les prix, mais est bien loin d'offrir le niveau de service équivalent à celui offert à son centre. Bien souvent, un mauvais conseil de la concurrence a été bien lourd de conséquences pour certains entrepreneurs qui ont vite fait de passer la prochaine commande auprès de Marie qui tente par la suite d'ajuster ses tarifs pour, selon ses dires, ne pas perdre le client de nouveau.

## Profil financier et contraintes

Voici quelques informations pertinentes récoltées par Benjamin :

Benjamin a recueilli l'information suivante (Voir annexe B pour le descriptif des produits) :

- Entrepôt 10 000 p.c.
  - La superficie est occupée de la manière suivante
    - 10 % en aire tampon
    - 20 % pour les articles de ventilation
    - 10 % pour l'aqueduc
    - 60 % pour les articles de plomberie
- La compagnie veut maintenir un inventaire suffisant pour obtenir un ratio de roulement de 6 (ventes de l'année /inventaire = 6). Elle veut donc maintenir approximativement 2 mois de ventes en inventaire pour chaque produit régulier et ce, à tout moment.
  - En ce moment, bien que son ratio d'inventaire soit prêt de la cible optimale, Benjamin dénote que son taux de remplissage (% des commandes dont le matériel est disponible en entrepôt, excluant le CVC) est en deçà de la cible d'EMCO de 5 %.

- Le coût des améliorations apportées à la salle de montre se chiffre à 50 000 \$ et a été immobilisé en 2014.
- Salaires approximatifs pour évaluation :
  - Directeur du centre de profit (PCM) : 60 000 \$
  - Directeur des opérations : 50 000 \$
  - Vendeur externe : 45 000 \$ (commissions incluses)
  - Vendeur interne : 35 000 \$
  - Réceptionniste : 30 000 \$
  - Camionneur : 35 000 \$
  - Poste en entrepôt : 30 000 \$
  - Soumissions/achats : 35 000 \$
- Coût de divers produits et services sur le marché :
  - Étagères d'entrepôt 40 000 \$ pour optimisation
  - Camion de livraison 105 000 \$ chacun
  - Agrandissement salle de montre 70 000 \$ inclus l'ajout d'une annexe au bâtiment
  - Publicité radio 1 an 25 000 \$ couvre le territoire complet
  - Publicité papier (1 envoi postal) 7 500 \$ couvre le territoire complet
- Une grande partie des stocks périmés proviennent de la catégorie CVC
  - Les stocks périmés sont passés à 100 % en charge mais demeurent néanmoins dans le calcul de l'investissement net à leur pleine valeur. Aucune démarche n'a été faite pour liquider ou retourner cet inventaire bien qu'un client s'est dit intéressé à 66 % de rabais du coûtant. La valeur aux livres des stocks périmés de CVC se chiffre actuellement à 115 000 \$.
- Les produits en inventaire qui ne sont pas périmés peuvent être retournés aux fournisseurs à condition d'assumer une charge équivalente à 15 % de la valeur du crédit demandé.
- Actuellement, la compagnie fait affaire avec deux fournisseurs de transport :
  - Boutin s'occupe de desservir la région urbaine de Sherbrooke
  - Morneau s'occupe des communautés rurales et du lac Massawippi

- Chaque compagnie offre 2 livraisons par jour, le matin et l'après-midi
- Les chauffeurs de ces compagnies ne s'occupent pas du chargement/déchargement des marchandises
- Taux d'erreur sur les commandes
  - 2013 : 5 %    2012 : 7 %    2011 : 6 %    2010 : 5 %    2009 : 3 %

## Mandat

Votre firme est embauchée par la direction d'EMCO pour offrir une analyse de la situation qui pourra facilement être utilisée comme référence pour juger du travail de Benjamin dans son centre de profit. L'objectif donné à Benjamin par son vice-président régional est d'atteindre un rendement sur investissement (ROI) de 60 % et de démontrer que ce dernier pourra être maintenu dans le temps.

Votre plan doit contenir une prévision budgétaire pour la prochaine année ainsi qu'une vision sur un horizon de 5 ans. Il vous est fortement suggéré de comprendre et d'utiliser le format SOP pour votre étude et votre présentation. L'accès au capital de la compagnie est illimité. Gardez seulement en tête que toute dépense qui n'est pas passée en charge l'année même est capitalisée et doit, par conséquent, être incluse dans les actifs immobilisés ce qui augmente la charge d'investissement.

Si des changements de personnel s'imposent, il faudra justifier ces derniers et énoncer les objectifs visés par de tels changements. Un PCM est libre de gérer le nombre de coéquipiers de son centre et leurs tâches, par contre, il doit le faire dans le respect des lois en place et avec une considération de l'impact de tels changements sur le quotidien de tous et chacun. Il faut être en mesure de défendre notre décision face aux questions de notre équipe et démontrer le bienfondé de nos actions.

Plusieurs facettes de la gestion d'un centre ont été simplifiées pour en faciliter la compréhension et par conséquent une attention spéciale sera portée aux détails et à l'exécution de votre plan.

Il est important de garder en tête qu'un directeur EMCO est tout comme un entrepreneur à son compte. Il est libre de faire ce qu'il considère être dans le meilleur intérêt à long terme de sa succursale et de ses coéquipiers. Nul besoin de dire que ces derniers travaillent d'arrache-pied pour augmenter le chiffre d'affaires afin de maximiser le bonus à distribuer à l'intérieur de leurs centres de profit respectifs. Conservez ce principe en tête lorsque vous présenterez vos résultats!

# ANNEXE A

## Ébauche SOP et forecast (SOP= Statement of operations)

Confidentiel							
Projections financières							
Gestion du centre de profit							
	Prévision	Ratio	Cible	Réel	Ratio	Réel	Ratio
	2014			2013		2012	
Produits de plomberie				3 201 703		1 848 352	
Réseaux d'aqueducs				121 607		185 325	
Produits industriels				779 814		554 764	
CVC/hydronique				187 573		234 121	
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>0</b>			<b>4 290 697</b>		<b>2 822 562</b>	
<b>% ventes directes</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>0%</b>	
<b>Marge de commercialisation</b>	<b>0</b>	0.0		<b>817 116</b>	19.0	<b>587 565</b>	20.8
Rabais		0.0		85 146	2.0	57 215	2.0
Droits de transferts inter-entrepôts		0.0		-25 126	-0.6	-20 210	-0.7
Stock périmé		0.0		-87 812	-2.0	-62 135	-2.2
Réserves et redressements de stock		0.0		-12 582	-0.3	-15 353	-0.5
<b>Marge maintenue</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>30.0</b>	<b>776 742</b>	<b>18.1</b>	<b>547 082</b>	<b>19.4</b>
Salaires et commissions				327 254		229 648	
Services partagés							
Heures supplémentaires et travail occasionnel						27 156	
Avantages sociaux du personnel		22%		71 996	22%	56 497	22%
<b>Salaires nets/RPP</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>25.0</b>	<b>399 250</b>	<b>51.4</b>	<b>313 301</b>	<b>57.3</b>
Transport entrant		0.0	0.0	7 615	1.0	2 310	0.4
Transport sortant		0.0	10.0	213 165	27.4	124 895	22.8
Charges locatives		0.0	5.2	75 639	9.7	74 156	13.6
Fournitures et matériel de bureau		0.0		3 256	0.4	2 300	0.4
Frais d'ordinateurs		0.0		8 215	1.1	7 458	1.4
Frais postaux		0.0		84	0.0	35	0.0
Téléphone		0.0		3 526	0.5	3 213	0.6
Fournitures et matériel d'entrepôt		0.0		15 425	2.0	12 125	2.2
Frais d'automobiles		0.0		9 568	1.2	7 186	1.3
Frais de déplacement		0.0		5 542	0.7	4 825	0.9
Frais de vente		0.0		1 836	0.2	506	0.1
Frais de publicité		0.0		5 621	0.7	5 426	1.0
Services professionnels		0.0		4 525	0.6	2 315	0.4
Frais de mauvaises créances		0.0		19 538	2.5	12 900	2.4
Frais de crédit et de recouvrement		0.0		3 513	0.5	3 526	0.6
Frais d'assurance		0.0		2 327	0.3	2 132	0.4
Taxes diverses		0.0		11 625	1.5	10 826	2.0
<b>Total, autres frais</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>25.0</b>	<b>391 020</b>	<b>50.3</b>	<b>276 134</b>	<b>50.5</b>
Escomptes acquis		0.0		-70 279	-9.0	-45 510	-8.3
Escomptes consentis		0.0		48 270	6.2	31 754	5.8
Répartitions régionales		0.0		15 816	2.0	15 638	2.9
Répartition nationale		0.0		31 526	4.1	23 158	4.2
Frais administratifs comptes-clients		0.0		-1 521	-0.2	-360	-0.1
<b>Total, frais d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>53.0</b>	<b>814 082</b>	<b>104.8</b>	<b>614 115</b>	<b>112.3</b>
<b>Revenu d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>47.0</b>	<b>-37 340</b>	<b>-4.8</b>	<b>-67 033</b>	<b>-12.3</b>
Comptes-clients/Délais d'encaissement		#DIV/0!	42.0	651 258	49.5	430 000	49.6
Réserve pour mauvaises créances				-19 538	3%	-12 900	3%
Stocks/Rotations		#DIV/0!	6.0	621 357	5.6	424 283	5.3
Comptes-fournisseurs/DRF (délai de règlement des fournisseurs)		#DIV/0!	45.0	-423 212	-44.5	-273 336	-44.6
Actif immobilisé				97 215		55 910	
<b>Investissement net/Rotations</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>6.0</b>	<b>927 080</b>	<b>4.6</b>	<b>623 957</b>	<b>4.5</b>
<b>Rendement de l'investissement</b>	<b>0%</b>		<b>60.0</b>	<b>-4%</b>		<b>-11%</b>	
Charge sur l'investissement net 14%	0			129 791		87 354	
<b>Revenu d'exploitation après IN</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>		<b>-167 131</b>	<b>-21.5</b>	<b>-154 387</b>	<b>-28.2</b>
<b>Participation au bénéfice du C.P. (28%)</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>		<b>-46 797</b>	<b>-6.0</b>	<b>-43 228</b>	<b>-7.9</b>
PB négative reportée ( 2 années antérieures)				-43 228		0	
<b>Participation nette au bénéfice du C.P.</b>	<b>0</b>			<b>-90 025</b>		<b>-43 228</b>	
Nombre d'employés				8		5	
Ventes / employé			600k	536 337.1		564 512.4	
Marge \$ / employé			150k	102 139.5		117 513.0	

## ANNEXE B : Description des produits

EMCO Sherbrooke  
PCM - BENJAMIN LEMIEUX

LIGNE	DESCRIPTION PRODUIT	YTD - ANNÉE COURANTE			YTD - ANNÉE DERNIÈRE			% CHANGEMENT		
		VENTES \$	MARGE \$	MARGE %	VENTES \$	MARGE \$	MARGE %	VENTES \$	MARGE \$	MARGE %
1	ADAPTEURS DE CUIVRE	132 384	17 800	13.4%	156 354	23 917	15.3%	-15.33%	-25.57%	-1.85%
4	TUYAUX DE SOL	32 901	6 916	21.0%	20 249	5 642	27.9%	62.48%	22.58%	-6.84%
5	TUYAUX DE PLASTIQUE ET ADAPTEURS	121 688	33 079	27.2%	191 863	40 657	21.2%	-36.58%	-18.64%	5.99%
6	CHAUFFE-EAU	135 782	19 392	14.3%	75 462	13 402	17.8%	79.93%	44.70%	-3.48%
7	TUYAUX DE CUIVRE	168 075	19 990	11.9%	147 072	17 916	12.2%	14.28%	11.58%	-0.29%
10	APPAREILS CRANE	112 567	34 105	30.3%	44 665	11 154	25.0%	152.03%	205.77%	5.33%
12	APPAREILS KHOLER	325 457	59 372	18.2%	231 075	49 219	21.3%	40.84%	20.63%	-3.06%
13	APPAREILS AUTRE FOURNISSEUR	142 331	29 211	20.5%	106 464	20 772	19.5%	33.69%	40.63%	1.01%
14	ACRYLIQUE ET GEL	493 282	51 645	10.5%	153 366	18 189	11.9%	221.64%	183.93%	-1.39%
20	FOURNITURES DE PLOMBERIE	378 574	58 582	15.5%	304 712	57 422	18.8%	24.24%	2.02%	-3.37%
27	TUYAUX DWV ABS/PVC	176 984	13 571	7.7%	57 864	5 408	9.3%	205.86%	150.96%	-1.68%
28	ADAPTEURS DWV ABS/PVC	165 788	955	0.6%	46 547	1 295	2.8%	256.17%	-26.28%	-2.21%
30	TUYAUX DE FONTE	170 584	24 394	14.3%	36 205	4 489	12.4%	371.16%	443.36%	1.90%
31	ADAPTEURS DE FONTE	106 075	22 350	21.1%	15 102	3 051	20.2%	602.39%	632.64%	0.87%
33	MONITEURS ET CONTRÔLES	29 227	8 702	29.8%	31 478	7 506	23.8%	-7.15%	15.92%	5.93%
40	MATÉRIEL DE SOUDURE	16 609	4 038	24.3%	11 160	3 245	29.1%	48.83%	24.45%	-4.76%
43	POMPES/ADOUCCISSANTS/FILTRES	157 477	18 818	11.9%	84 045	13 516	16.1%	87.37%	39.23%	-4.13%
50	DRAINS	75 165	32 119	42.7%	45 972	17 620	38.3%	63.50%	82.29%	4.40%
72	OUTILS DIVERS	37 811	12 877	34.1%	19 664	7 003	35.6%	92.29%	83.86%	-1.56%
81	ELECTRIQUE	871	188	21.6%	427	78	18.4%	103.98%	139.77%	3.22%
82	ITEMS SPÉCIALISÉS CONSTRUCTION	35 280	17 864	50.6%	8 380	3 155	37.6%	321.02%	466.24%	12.99%
83	ENS. NETTOYAGE ENTRETIEN FAUSSES	57 568	23 422	40.7%	26 708	10 269	38.4%	115.55%	128.08%	2.24%
87	ANTIGEL GLYCOL	37 655	11 334	30.1%	5 700	1 315	23.1%	560.61%	761.92%	7.03%
88	COMMANDE SPÉCIALES SHOWROOM	91 568	25 090	27.4%	27 818	1 041	3.7%	229.17%	2310.60%	23.66%
<b>PLOMBERIE</b>		<b>3 201 703</b>	<b>545 814</b>	<b>17.0%</b>	<b>1 848 352</b>	<b>337 280</b>	<b>18.2%</b>	<b>73.22%</b>	<b>61.83%</b>	<b>-1.20%</b>
60	ADAPTEURS AQUEDUC	71 145	21 007	29.5%	106 120	22 371	21.1%	-32.96%	-6.10%	8.45%
65	AQUEDUC GÉNÉRAL	50 462	17 242	34.2%	79 205	23 680	29.9%	-36.29%	-27.19%	4.27%
<b>AQUEDUC</b>		<b>121 607</b>	<b>38 248</b>	<b>31.5%</b>	<b>185 325</b>	<b>46 051</b>	<b>24.8%</b>	<b>-34.38%</b>	<b>-16.94%</b>	<b>6.60%</b>
2	ADAPTEURS IPS	189 126	53 407	28.2%	119 879	46 168	38.5%	57.76%	15.68%	-10.27%
3	VALVES COMMERCIALES	93 189	24 521	26.3%	75 604	18 604	24.6%	23.26%	31.80%	1.71%
8	VALVES INDUSTRIELLES	20 239	4 627	22.9%	4 482	988	22.0%	351.56%	368.58%	0.83%
25	TUYAUX D'ACIER/LAITON	165 485	40 288	24.3%	181 960	51 926	28.5%	-9.05%	-22.41%	-4.19%
30	MAMELON	17 302	6 791	39.2%	10 206	3 871	37.9%	69.53%	75.40%	1.31%
74	ADAPTEURS FONTE	12 880	4 047	31.4%	9 117	3 771	41.4%	41.27%	7.31%	-9.95%
75	ADAPTEURS CARBONE	8 398	3 544	42.2%	10 195	3 050	29.9%	-17.63%	16.19%	12.28%
76	BRIDES CARBON	8 807	3 331	37.8%	6 700	2 968	44.3%	31.44%	12.22%	-6.48%
78	ADAPTEURS D'ACIER FORGÉ	893	300	33.6%	162	24	15.1%	449.90%	1125.85%	18.54%
79	INOX & ALLIAGE	13 721	4 985	36.3%	8 284	3 339	40.3%	65.63%	49.29%	-3.98%
86	SUPPORTS	25 179	8 198	32.6%	15 285	5 397	35.3%	64.73%	51.91%	-2.75%
89	PROTECTION INCENDIE	222 412	44 927	20.2%	102 693	18 725	18.2%	116.58%	139.93%	1.97%
97	FLUID HYDROLIQUE	1 016	218	21.5%	6 489	873	13.5%	-84.34%	-75.03%	8.00%
98	SPÉCIALITÉ PÉTROLE	1 168	664	56.8%	3 707	975	26.3%	-68.51%	-31.97%	30.52%
<b>INDUSTRIELLE</b>		<b>779 814</b>	<b>199 847</b>	<b>25.6%</b>	<b>554 764</b>	<b>160 680</b>	<b>29.0%</b>	<b>40.57%</b>	<b>24.38%</b>	<b>-3.34%</b>
54	DISTRIBUTION VENTILATION	2 685	127	4.7%	42 862	9 211	21.5%	-93.74%	-98.62%	-16.76%
55	ÉQUIPEMENT DE CHAUFFAGE	71 569	9 797	13.7%	84 521	13 934	16.5%	-15.32%	-29.69%	-2.80%
56	FILTRATION AIR	946	329	34.8%	225	87	38.9%	320.69%	276.04%	-4.13%
67	REFRIGÉRATION	35 947	6 427	17.9%	27 854	5 711	20.5%	29.06%	12.54%	-2.62%
70	CHAUFFAGE À EAU	76 427	16 527	21.6%	78 659	14 500	18.4%	-2.84%	13.97%	3.19%
<b>CVC</b>		<b>187 573</b>	<b>33 206</b>	<b>17.7%</b>	<b>234 121</b>	<b>43 444</b>	<b>18.6%</b>	<b>-19.88%</b>	<b>-23.56%</b>	<b>-0.85%</b>
<b>TOTAL AVANT AJUSTEMENTS</b>		<b>4 290 697</b>	<b>817 116</b>	<b>19.0%</b>	<b>2 822 562</b>	<b>587 456</b>	<b>20.8%</b>	<b>52.01%</b>	<b>39.09%</b>	<b>-1.77%</b>



## ANNEXE C

### Postes à l'intérieur d'un centre de profit classique EMCO

Les postes disponibles à l'intérieur d'un centre de profit EMCO classique sont les suivants :

- PCM (Profit Center Manager)
  - Véritable héros chez EMCO, les PCM sont des entrepreneurs chevronnés qui doivent gérer et développer leur centre de profit comme le ferait un entrepreneur individuel avec sa propre entreprise. Ils doivent donc, en ce sens, posséder une connaissance approfondie de l'entreprise et être à même de comprendre et même d'œuvrer à l'intérieur de chaque poste disponible dans un centre de profit. Il est important de préciser qu'EMCO offre toute la latitude requise à un PCM pour gérer son entreprise comme il le souhaite, les opérations de la compagnie étant presque entièrement décentralisées dans les centres de profits.
- Superviseur des opérations
  - Personne responsable des opérations quotidiennes dans la succursale. Cette personne doit aussi s'assurer que les processus mis en place sont efficaces et sécuritaires. Une bonne forme physique est nécessaire puisque cette personne doit notamment participer aux activités en entrepôt ce qui implique bien souvent la manutention de charges lourdes en plus de déplacements à pied fréquents.
- Vendeur Interne/Externe/Comptoir
  - Que ce soit au comptoir dans le centre de profit, à l'interne pour les commandes téléphoniques ou encore sur la route comme externe, le vendeur est probablement le poste le plus important après le PCM. Premier lien avec la clientèle, ces derniers se doivent de conserver cette dernière tout en offrant des prix qui permettent au centre de profit d'atteindre ses objectifs de rentabilité.

- Soumission
  - Personne qui s'occupe de fournir des prix compétitifs lors de l'analyse de projet en entier. Ces employés doivent être en mesure d'évaluer chaque projet et de déposer une offre de produits qui sera à la fois rentable pour le centre et concurrentielle face aux offres de la compétition. L'expérience aux achats et la connaissance du marché sont des atouts essentiels pour occuper ce poste.
- Acheteur
  - Personne responsable de commander aux divers fournisseurs les stocks nécessaires, en plus de respecter les délais de livraison et de maintenir les indicateurs de performance de l'entrepôt à l'intérieur de critères établis afin de minimiser les charges d'inventaire désuet.
- Réception
  - Personne responsable de recevoir le matériel des différents fournisseurs, de procéder à la réception de la marchandise en inventaire et de classer cette dernière dans l'entrepôt de façon à en rendre l'accès facile et logique.
- Commande
  - Personne responsable de préparer les commandes envoyées par les vendeurs (comptoir, interne, externe) dans les délais requis et ce, avec un minimum d'erreur. EMCO se fixe comme objectif de ne faire aucune erreur car ces dernières sont très coûteuse pour l'entreprise.
- Expédition
  - Personne responsable de préparer les envois selon les commandes en attente. Ce poste crucial demande de l'expérience afin de construire l'horaire de livraison le plus rentable pour la compagnie tout en considérant les impondérables de dernières minutes. La personne choisit aussi si la compagnie utilise sa propre flotte de camion ou bien des transporteurs externes selon le scénario.

- Camionneur
  - Le visage de l'entreprise aux dires de certains. Les camionneurs chez EMCO sont bien au fait qu'ils sont les derniers à boucler le service auprès des clients et que leur service peut faire toute la différence. Pour les centres de profit qui choisissent de livrer eux-mêmes leur matériel, le fait d'avoir un contrôle sur cette étape cruciale est parfois jugé comme nécessaire et vital au maintien des parts de marché. Dans les petites succursales, ces derniers assument aussi certaines tâches en entrepôt entre leurs livraisons (chargement/déchargement des camions, préparation de commandes, retours, etc.).

Il est important de noter que ces postes constituent la composition classique du personnel d'un centre de profit. Plusieurs CP, selon les aptitudes et connaissances des coéquipiers, diffèrent de ce plan et combinent et/ou suppriment certains postes. Encore une fois, il s'agit ici d'offrir la meilleure offre de service au client selon nos ressources et nos capacités.