



SYMPOSIUM ***GRH*** ***2023***

17-18 novembre 2023



La crise du poulet, une situation inconcevable

Cas fictif - Management

Présenté aux universités membres du RÉFAEC

**Toutes les informations mentionnées dans ce cas sont fictives et ne sont en aucun point réellement associées à l'entreprise Exceldor.*

Exceldor, la marque de poulet et de dindon préférée des québécois depuis 1996.

En 1945, les 225 membres de la Société coopérative avicole régionale de Saint-Damase unissent leurs forces avec les 317 membres de la Coopérative avicole régionale d'Etchemins – dont l'usine est située à Saint-Anselme. De cette union est né le Groupe Dorchester/Saint-Damase, et c'est en 1996 qu'il sera rebaptisé Exceldor.

Toujours à l'avant-garde de l'industrie de la volaille québécoise, l'entreprise a profité de sa nouvelle identité de marque pour innover en passant dès 1996 à la méthode de refroidissement du poulet à l'air plutôt qu'à l'eau et en devenant la première marque d'ici à nourrir ses poulets de grain. Depuis, Exceldor continue d'amener toujours plus loin son image de marque et la qualité de ses produits, et elle est très fière aujourd'hui d'être la marque préférée des Québécois.

Exceldor commercialise ses produits sous différentes marques, dont Exceldor, Butterball (pour la dinde) et Granny's (pour le poulet biologique). L'entreprise propose une large gamme de produits de volaille, telle que des poitrines de poulet, des ailes de poulet, des saucisses de volaille, des hamburgers de poulet, des dindes entières et des coupes de dinde. De plus, l'entreprise accorde une grande importance à la qualité et à la sécurité alimentaire de ses produits. L'entreprise met en œuvre des normes strictes de contrôle de la qualité à chaque étape de la production et de la transformation de la volaille. Elle veille à respecter les normes de sécurité alimentaire les plus élevées pour assurer la satisfaction de ses clients. Exceldor est aussi très engagée envers des pratiques d'approvisionnement responsable. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses éleveurs de volaille partenaires, en veillant au bien-être des animaux et en respectant les normes de production durables. Exceldor favorise également la traçabilité de ses produits, ce qui permet aux consommateurs de connaître l'origine de la volaille qu'ils achètent.



Contexte

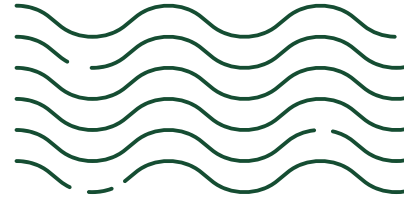
Le 12 mai dernier, une grève éclate dans une usine d'Exceldor. En effet, la pénurie de main-d'oeuvre au Québec touche tous les secteurs d'activité, y compris les usines d'élevage de poulets à travers la province. Pour l'usine de Saint-Anselme, c'est la catastrophe! Les quelques milliers d'employés sont exténués par le temps supplémentaire qu'ils doivent faire. Il y a près de 7000 postes vacants dans l'usine. Dans le dernier mois, le manque de personnel a engendré l'euthanasie de près d'un demi-million de poulet, et le tout a dû être jeté.

Le président de la fédération des éleveurs de volaille du Québec, M. Richard Desmarais, est révolté par cet événement. Étant un spécialiste par formation de l'agroalimentaire, il appelle à une réflexion pour moderniser la filière de transformation de viandes au Québec, comme c'est le cas ailleurs dans le monde.

«Ce qui manque, ce sont des capitaux, tant privés que publics. [...] Ce ne sont pas tous les postes qui peuvent être remplacés par des robots, mais il y en a beaucoup», mentionne M. Desmarais. Après plusieurs négociations avec le gouvernement québécois, M. Desmarais réussit à débloquer un certain budget pour améliorer la chaîne de transformation de la volaille dans les trois usines principales du Québec: Saint-Anselme, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Damase.

M. Desmarais prend donc la situation en main et fait appel à Industries Riopel Inc., une entreprise qui se spécialise dans le développement de technologies et d'équipements pour l'abattage et le désossage de la volaille. Ses installations sont conçues pour répondre aux exigences de santé et de sécurité alimentaire. Ce type de système, qui consiste en une chaîne de transformation automatisée de la volaille, équivaut au travail de 15 employés pour une semaine. Ces nouveaux systèmes technologiques ont déjà fait leurs preuves dans le reste du Canada et aux États-Unis. Cependant, c'est une première au Québec.

Richard Desmarais veut se donner tous les moyens possibles pour réussir l'intégration de cette nouvelle technique dans les usines, car ces nouveaux systèmes pourraient aider grandement la pénurie de main-d'oeuvre. Après avoir lancé un appel d'offres, le conseil de gestion et Richard décide de retenir les services de votre firme de gestion de projets pour l'accompagner dans toute cette démarche. N'étant pas un spécialiste de la gestion de projets il vous demande de l'aider dans toutes les étapes du projet, de l'élaboration jusqu'à la clôture de celui-ci.



Étapes du projet

Après avoir consulté les ingénieurs de Industries Riopel Inc sur l'installation des nouveaux systèmes, M. Richard Desmarais vous remet la liste des tâches qui doit être faite pour la complétion du projet, ainsi que leur durée et leur dépendance (voir annexes).

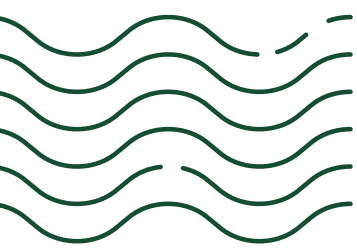
Puisque cette crise de la volaille touche l'entièreté du territoire canadien, l'implantation de ces nouveaux systèmes est urgente. De plus, M. Desmarais reste préoccupé. Même si un certain budget lui a été alloué par le gouvernement, il faut tout de même tenir compte que des machines de ce genre coûtent extrêmement cher. En effet, une machine coûte 250 000\$, en plus de tous les coûts de main-d'oeuvre associés à son installation. Le gouvernement a donné un budget de 885 000\$ pour l'installation des trois machines.

Mandat

N'étant pas un spécialiste de la gestion de projets, M. Richard Desmarais implore votre aide. Il a besoin d'avoir un plan d'action clair et précis pour l'implantation de la nouvelle machine dans l'usine de Saint-Anselme. Ce plan pourra ensuite être appliqué aux deux autres usines d'Exceldor.

Puisque vous présenterez votre analyse devant le conseil de gestion d'Exceldor, il vous demande aussi de faire une analyse des risques et une analyse budgétaire du coût total de l'implantation, pour savoir combien Exceldor devrait déboursier de sa poche pour l'installation d'une seule machine.

***Indice: L'utilisation d'un chemin critique pourrait aider M. Desmarais a mieux visualisé l'avancement du projet.*



Annexe

Étapes du projet d'implantation de la machine

Tâches	Durée (en jours)	Coûts	Dépendance
A - évaluation et planification des besoins en main-d'oeuvre pour installation de la machine	5	3500\$	aucune
B - recherche et sélection de la bonne machine parmi le catalogue des Industries Riopel Inc.	2	2650\$	A
C - étude de faisabilité pour évaluer la viabilité de l'implantation de la machine dans les usines Exceldor	10	6200\$	A - B
D - analyse des coûts de maintenance de la machine et autres coûts	4	3450\$	A
E - établissement du budget final	1	-	D
F - vérification et préparation de l'infrastructure qui accueillera la machine	9	15 000\$	B
G - engager un gestionnaire qui s'occupera du bon fonctionnement de la machine	7	45 732\$	aucune
H - confection des éléments de la machine dans les usines des Industries Riopel Inc.	15	150 000\$	D
I - installation de la machine dans l'usine d'Exceldor	35	235 000\$	B
J - tests et vérification du fonctionnement de la machine	14	23 460\$	I
K - formation du personnel	7	12 500\$	J
L - mise en production de la chaîne de transformation	2	5000\$	K
M - suivi et maintenance de la machine	20	8320\$	L
N - audit de la performance de la machine	13	7450\$	M
O - annonce de la réorganisation du travail chez Exceldor dans la presse	4	2000\$	G - J



***L'aventure
t'attend***

***Adventure
awaits***

