

---

# GESTION DE CRISE



Cas rédigé par Agence XP  
**François Cormier**, Président Directeur-général  
**Marypier Hudon-Thériault**, Directrice des ressources humaines  
Symposium GRH 2020 - Virtuel

---

## DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE 9213-0201 QC INC.

Situé au 370 rue des Forges à Trois-Rivières, Les constructions Néron et Fils Inc. est le fruit de deux générations de passionnés de l'entrepreneuriat. L'entreprise emploie annuellement une quarantaine d'employés, et réalise un chiffre d'affaires de 0,9 million de dollars. L'entreprise se spécialise dans la toiture et la rénovation résidentielle, la pose de clôtures commerciales ainsi que dans la maçonnerie commerciale. Vous retrouverez en annexe, l'organigramme actuel de la société.

## BREF HISTORIQUE

Fondée le 1er décembre 2007, l'entreprise est créée en vertu de la loi sur les compagnies RLRQ, C. C-38. On y retrouve, monsieur Karl Néron à titre président et madame Laurence Brassard, vice-présidente. Le 1er décembre 2007, le 9213-0201 Qc inc. agit en tant que société de transport. Cette entreprise aura pour activité économique le transport de marchandises d'équipements lourds à la grandeur du Canada. L'entreprise opère ainsi de décembre 2007 à juillet 2016.

En juillet 2016, monsieur Karl Néron décide de fonder une entreprise de clôture commerciale dans le Nord du Québec avec son fils Léo, lorsqu'une opportunité d'affaires se dessine avec les communautés Cree de ce territoire. Il décide de maintenir la dénomination sociale et d'ajouter le nom commercial : Les clôtures du Nord. L'entreprise malheureusement n'ira pas plus loin. Les effectifs de l'entreprise ne permettant pas à l'entreprise de respecter le carnet de commandes très serré des Cree.

En mars 2019, monsieur Néron se fait à nouveau offrir une opportunité d'affaires, mais cette fois-ci avec ses deux fils Léo et Steeve Néron. Steeve œuvre dans la maçonnerie depuis 2008. Ce dernier est en mesure d'acheter une flotte d'équipement de forage, de matériel roulant et d'équipement spécialisé d'une valeur totale de 450 000\$, pour 150 000\$ provenant d'un ami. Une aubaine pour qui veut bien avancer cette somme. Le problème est qu'en raison d'une faillite personnelle en 2012, ce dernier n'est pas solvable. En contrepartie, il désire néanmoins avancer une somme de 85 000\$ de ses actifs personnels ainsi que 40 000\$ d'équipement destinés à la maçonnerie afin de démontrer le sérieux de sa démarche. Léo Néron détient quant à lui toujours un contact pour réaliser les contrats proposés en 2016. Monsieur Karl Néron, qui a fait faillite en avril 1998, a rétabli une partie de son crédit et pourrait par conséquent faire une demande de financement.

C'est ainsi que deux mois plus tard, le 29 mai 2019, Karl Néron fait la demande au registre des entreprises d'ajouter deux noms commerciaux, soit : *Les constructions Néron et fils* (division rénovation) et *Les toitures Trois-Rivières* (division toiture), qu'il dirigera avec ses deux fils. Bien que l'entreprise soit persuadée d'obtenir une facilité de financement, ce n'est qu'en août 2019 qu'elle réussira à obtenir le prêt de 150 000\$ destiné à la flotte d'équipement nécessaire aux opérations dans le Nord du Québec.

Afin d'éviter tout malentendu avec les Cree, elle ajoutera le nom commercial *Excavation et clôture du Nord (Division clôture)* pour réaliser les mandats qui leur sont alloués. De plus, détenant un important contrat de maçonnerie à Ottawa, elle ajoutera le nom commercial *Maçonnerie des forges*

(division maçonnerie) pour la réalisation de ces travaux. C'est ainsi qu'au mois de septembre 2019, elle comptera désormais quatre divisions à ses activités : la clôture, la rénovation, la toiture et la maçonnerie.

## LES DIRIGEANTS

### Karl Néron – Actionnaire majoritaire

Monsieur Néron est âgé de 66 ans. Avec sa femme Laurence Brassard, ils sont parents de trois enfants, Arthur 27 ans, Léo 30 ans ainsi que Steeve, 32 ans. Retraité depuis quelques années, il a œuvré à titre de camionneur pendant près de trente ans (1978 à 2007). En 2008, il a ouvert sa propre compagnie de transport dans l'optique d'offrir à ses trois fils, une carrière prometteuse. Monsieur Néron est un homme travaillant, doux et très généreux. Actionnaire majoritaire de la compagnie, il agit maintenant à titre de commissionnaire sur tous les chantiers au Québec et avec sa femme, ils gèrent les documents administratifs, le classement et les appels des fournisseurs. Sa carrière de camionneur lui a permis d'apprendre l'anglais, langue dans laquelle il est maintenant aussi à l'aise que le français. Monsieur Néron a rencontré quelques embûches dans sa vie personnelle et a dû, en 1998, déclarer faillite. Toutefois, sa situation financière est maintenant stable et bien établie.

### Léo Néron – Manœuvre

Léo est le fils de Karl et le responsable principal du département de Clôtures. Il est travaillant et se passionne depuis plusieurs années pour la pose de clôtures résidentielle et commerciale, domaine dans lequel il œuvre depuis plusieurs années. Il détient un très large réseau de contacts et déniche à lui seul, une grande partie des contrats potentiels de l'entreprise, notamment avec les communautés autochtones. Léo a eu quelques ennuis de parcours et détient un dossier criminel pour avoir effectué un vol qualifié en novembre 2015. Enthousiaste et polyvalent, il est toujours prêt à s'impliquer dans les nouveaux mandats et à acquérir de nouvelles compétences utiles au développement de l'entreprise.

### Steeve Néron – Directeur général et maçon

Steeve est le fils aîné de Karl. Maçon de métier depuis plus de 10 ans, il rêvait de détenir son entreprise dans le domaine de la construction, mais une faillite personnelle en 2012 a limité plusieurs opportunités. Maintenant un acteur clé de l'entreprise familiale, Steeve possède un fort réseau de contacts dans le domaine et se démarque par son approche personnalisée avec les clients. Il a de grandes aptitudes en vente et son côté gestionnaire aura tôt fait de lui permettre d'accéder au poste de directeur général de l'entreprise. Bien qu'il effectue la gestion des opérations, des ressources humaines et de l'administration, sa connaissance et sa compréhension globale de l'entreprise font de lui la personne-ressource de nombreux départements, ainsi que la principale courroie de transmission de l'information. Les appels de service sont dirigés sur son téléphone en tout temps et il effectue les suivis des différents chantiers tant à Ottawa, à Trois-Rivières que dans le Nord du Québec. Toutefois, il doit demeurer la plupart du temps sur le terrain à Ottawa pour réaliser les contrats dont il possède les compétences.

## MISE EN CONTEXTE

Stéphanie Dion travaille pour Agence Rescue, une entreprise spécialisée en solution d'affaires, principalement en ressources humaines, marketing et comptable. Dédiée aux PME de différentes régions au Québec, Agence Rescue se démarque par une approche permettant aux étudiants universitaires et collégiaux de réaliser des mandats tout en étant accompagnés par des experts dans leur domaine. En juillet 2020, Luc Bernier, représentant des ventes, fait la connaissance de Monsieur Karl Néron, entrepreneur général en construction lors d'une soirée de réseautage organisée par l'*Association des Professionnels de la Construction et de l'Habitation du Québec* (APCHQ). Rapidement Monsieur Néron voit une opportunité de travailler avec l'Agence en ce qui a trait à la comptabilité, puisque depuis quelques mois, la communication avec son comptable actuel est fastidieuse et que l'entente de service avec ce dernier est à renouveler. Quelques semaines plus tard, le 1<sup>er</sup> août 2020, un premier contrat de comptabilité annuel est conclu entre Agence Rescue et le 9213-0201 Qc Inc. Le mandat est proposé à madame Stéphanie Dion, étudiante, qui accepte avec plaisir de relever le défi.

Voici les principales tâches qui relevé du mandat de comptabilité :

- Saisir des factures et des relevés de comptes;
- Enregistrer et contrôler les compte-clients, les comptes-fournisseurs, les entrées comptables et le fichier d'inventaire;
- Tenir à jour les comptes dans les logiciels de comptabilité;
- Effectuer des conciliations de comptes et des rapprochements bancaires;
- Préparer des écritures de régularisation en suivant les normes de présentation comptables établies par l'entreprise;
- Collaborer à l'élaboration des rapports de synthèse tels que les états financiers, les bilans, les graphiques, etc;
- Enregistrer les écritures de fin d'exercice;
- Prendre en charge la paie;
- Préparer les différents rapports de DAS et de taxes.

## DÉBUT DU MANDAT

Le 5 août, Madame Stéphanie Dion, étudiante en 2e année en comptabilité de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), obtient le mandat. Dès les premiers jours, lors de la transition entre l'ancien comptable et madame Dion, celle-ci remarque de nombreuses irrégularités et tente une 1<sup>re</sup> communication par courriel avec Monsieur Karl Néron, président, afin d'obtenir un portrait juste de la situation.

**Date : 7 août 2020**

**À : Karl.neron@lesconstructionsneronetfils.com**

**Objet : Questionnement - Mandat comptable**

---

Bonjour monsieur Néron, mon nom est Stéphanie Dion et j'aurai le plaisir de réaliser le mandat de comptabilité au cours de la prochaine année. Après réception des différents codes d'accès (CLICSÉQUR) et de votre sauvegarde Acomba, j'ai procédé à une analyse rigoureuse de votre comptabilité pour me familiariser avec celle-ci. Après analyse, j'ai remarqué beaucoup d'irrégularité.

Est-ce possible d'entrer en communication avec moi par courriel afin de mieux comprendre le portrait de l'entreprise en date d'aujourd'hui.

Voici les points d'éclaircissement :

- Ensemble des transactions comptables incomplètes depuis la fin d'année financière précédente (30 nov 19)
- 8 mois d'exercice comptable non saisie, hormis les paies des employés
- Irrégularité dans les déclarations des taxes
- Absence de pièces justificatives de l'année en cours
- Beaucoup d'entrée et de sortie d'argent au compte
- Non-paiement des DAS trimestrielles (Fédéral et provincial)
- Non-production des taxes mensuelles
- Non-paiement de la CNESST
- Non-paiement de la CCQ à payer
- Non-production de la fin d'année financière du 30 novembre 2019

Date : 9 août 2020

À : stephanie.dion@agencerescue.ca

RE : Questionnement - Mandat comptable

---

Bonjour Madame Dion, en effet beaucoup d'irrégularités et de tracas cette année. Voici la réponse à vos questions.

- Absence de pièces justificatives de l'année en cours

Notre comptable était l'ami d'un membre de notre direction. Ainsi, nous avons convenu de faire affaire avec lui, même s'il demeurait à Québec. Nous avions beaucoup de difficultés à lui apporter les pièces justificatives vu la distance entre Trois- Rivières et Québec. De plus, les employés nous apportent 1 facture sur 4. Ceci rendait la tâche difficile tant pour le comptable que pour nous.

- Ensemble des transactions comptables incomplètes depuis la fin d'année financière précédente (30 nov 19)
- 8 mois d'exercice comptable non-saisie, hormis les paies des employés
- Non-production de la fin d'année financière du 30 novembre 2019

Une grande partie de la comptabilité nous était cachée. En fait, nous pensions que le comptable avait saisi les informations. Tout récemment, nous avons demandé les états financiers et celui-ci nous a lancé qu'il manquait de temps. Avec la venue de son enfant, il avait sous-estimé la charge de travail de la comptabilité et qu'il avait beaucoup de retard. Seuls les salaires ont été saisis à la comptabilité. Nous sommes conscients que notre fin d'année financière n'a pas été transmise dans les limites de 6 mois suivant la fin d'année financière. Notre ancien comptable nous a remis les dernières transactions de novembre en juillet.

- Irrégularité dans les déclarations des taxes

Faute de temps, notre comptable nous a mentionné tout récemment qu'il transmettait seulement les ventes et quelques factures qu'il réussissait à déchiffrer. Selon lui, en déclarant plus de taxe à payer que d'en recevoir, le FISC ne viendrait pas regarder notre comptabilité.

- Beaucoup d'entrée et de sortie d'argent au compte

Notre entreprise détient seulement une marge de crédit de 20,000\$ et une carte de crédit d'entreprise de 15,000\$. Nous utilisons régulièrement nos cartes de crédit personnelles pour pallier le manque de liquidité. Nous versons entre 6,000\$ et 18,000\$ de salaire par semaine, tout dépendamment de la saison. Ainsi, dès qu'une entrée d'argent est entrée au compte, nous procédons au remboursement d'un membre de la direction.

- Non-paiement des DAS trimestrielles (Fédéral et provincial)
- Non-production des taxes mensuelles
- Non-paiement de la CNESST
- Non-paiement de la CCQ à payer

Notre comptable en juillet 2020, nous a mentionné qu'il n'avait pas fait les paiements des DAS trimestrielles de l'année en cours, fautes de liquidité dans le compte. Ceci s'explique par des créances irrécouvrables de 185,000\$ d'un client. En octobre 2019, notre entreprise de construction a réalisé un mandat de maçonnerie à Montréal pour un entrepreneur jusqu'en février 2020. Cet entrepreneur s'est avéré être un fraudeur. Notre avocat est sur le dossier depuis plus d'un an, mais craint de ne pas être en mesure de récupérer les sommes. Depuis février 2020, nous sommes financés à même les DAS, les taxes, CNESST et CCQ.

## CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS

### Août

Madame Dion se met immédiatement à la tâche pour saisir les transactions en retard de 8 mois. Elle prend également entente avec une société externe pour produire sa fin d'année financière. La réception du rapport n'est pas rose. La compagnie comporte de gros problèmes de liquidités, les dépenses sont astronomiques, la compagnie à financer ses actifs sous forme de crédit-bail à 20% d'intérêt et les comptes fournisseurs sont très élevés. Rapidement la direction se met en mode gestion de crise. Stéphanie dresse le détail des comptes fournisseurs selon les dires du client puisque la comptabilité n'est pas à jour. Rappelons-nous que la comptabilité n'a pas été saisie depuis le 1er décembre 2019. On dénombre pour 88,634\$ de compte fournisseur, soit un remboursement de 95 018\$ sur les 183,652\$ de la fin d'année financière 2019. Stéphanie se demande pourquoi cet argent n'a pas été pris pour rembourser le gouvernement avant les fournisseurs. La direction lui explique qu'il est plus stratégique à l'heure actuelle de retarder le gouvernement et de se concentrer sur les fournisseurs qui l'approvisionnent pour ses contrats. Sans les fournisseurs, la compagnie ne pourra plus réaliser des contrats. De plus, selon la direction plus de 235,000\$ de contrat signé sont à prévoir d'ici la fin décembre 2020. Un plan d'action avec la direction pour payer les fournisseurs est mis de l'avant. Stéphanie établit l'ordre de priorité des fournisseurs selon les entrées d'argent attendues dans les prochains mois.

### Septembre

Madame Dion obtient très difficilement les factures des employés sur les différents chantiers. La plupart des factures sont perdues, transmises tardivement ou chiffonnées. De plus, le peu de factures qu'elle réussit à réceptionner comporte des dépenses personnelles des employés annexés à celles de l'entreprise. Les employés ne voient pas l'importance de l'archivage des factures et d'éviter de mettre leurs dépenses personnelles sur une facture différente. Steve confie à Stéphanie que la pénurie de main-d'œuvre impacte grandement le secteur de la maçonnerie et que lorsqu'il trouve de bons employés, ils négocient constamment leur salaire, menacent de partir ou s'avèrent très médiocres au niveau de la productivité.

Ainsi, la compagnie est plutôt d'arrangement avec les employés, compte tenu des conditions d'emploi saisonnières et du haut taux de roulement. Après tout, un 5-6\$ une fois de temps en temps sur une facture ne fait de mal à personne. La direction se dit prête à prélever sur les paies des employés les dépenses personnelles de ceux-ci, mais cela constitue une tâche ardue. Stéphanie met rapidement en place un système de transmission électronique dans lequel les employés doivent transmettre leurs factures le jour même. De plus, elle commence à recevoir des lettres de recouvrement des fournisseurs, mais elle n'y donne pas suite, préférant respecter l'échéancier du plan d'action.

### Octobre

En octobre, une représentante de Revenu Québec contacte Mme Dion concernant l'entreprise de Monsieur Néron. Selon la représentante, les DAS sont en défaut depuis un certain temps et le client doit impérativement payer la totalité des sommes dues. Le gouvernement est prêt à procéder à une entente de paiement, mais avec un budget détaillé qui démontre la santé financière de l'entreprise. La semaine suivante. Mme Dion reçoit par courriel 2 lettres recommandées à l'attention de Karl

Néron. La CNESST et la CCQ mettent en collection l'entreprise pour le non-paiement des sommes dues. Le non-paiement des sommes entraînera la perte de la licence RBQ qui permet à l'entreprise d'exercer en tant qu'entrepreneur général.

Ce même mois, Stéphanie contacte le gouvernement pour rassembler la documentation nécessaire à l'entente de paiement. De plus, elle contacte la firme d'Avocat de la CCQ et la responsable de la CNESST pour proposer une entente de paiement tout comme le gouvernement, pour s'assurer de la poursuite des activités et le maintien de la licence RBQ.

- DAS provincial dû : 92 120,65\$
- Taxes dues : 118 154,45\$
- DAS fédéral dû : 36 145,88\$
- CNESST dû : 23 112,99\$
- CCQ dû : 34 784,77\$

Le gouvernement donne exactement 15 jours pour fournir tous les états financiers de l'année en cours, ce qui est impossible pour Madame Dion. Elle réussit à s'entendre avec un bilan et un budget prévisionnel. De plus, la liste de tous les clients et fournisseurs doit figurer sur l'entente. Elle doit transmettre également un montant mensuel que l'entreprise pourra honorer jusqu'à un maximum de 24 versements.

## **Novembre**

Dès le 3 novembre 2020, un budget est déposé mentionnant que l'entreprise est en mesure de payer 4 500\$ par mois de décembre à mai et 10 500\$ de juin à novembre, et ce, sur 24 mois. L'entente est conclue le 12 novembre et l'entreprise doit à présent la respecter à la lettre, en plus de payer les DAS et les taxes ponctuelles sans aucun manquement. Si l'entente n'est pas respectée, les administrateurs seront tenus pour responsables, les comptes bancaires seront gelés et les comptes recevables deviendront la propriété du gouvernement. De plus, une entente se solde avec la CCQ le 18 novembre 2020. L'entente spécifie qu'un chèque de 20,000\$ doit être transmis à la mi-décembre, puis une série de chèques de 1825\$ le 4e jour des 24 mois suivants.

La CCQ se veut catégorique sur la réception du 20,000\$ pour démontrer la bonne foi du client dans le processus. Rappelons que la CCQ est responsable de l'application de la Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction. De plus, elle s'occupe du paiement des vacances en banque des employés de la construction. Finalement, les ententes se concluent pour le paiement des sommes dues.

## **Décembre**

En décembre, des événements supplémentaires font surface en débutant par l'incapacité de collecter plusieurs comptes clients. L'entreprise n'est pas en mesure de récupérer le montant total de 15 000\$, de 3 de ses clients, puisque ceux-ci demandent la conformité des lettres d'état de situation décernées par la CCQ lors de la période des travaux. Entre autres, la lettre d'état de situation permet à un donneur d'ouvrage d'évaluer le risque d'un recours en responsabilité solidaire pour des salaires dus à des travailleurs par un entrepreneur ou un sous-entrepreneur. Les clients (donneur d'ouvrage) qui

ont mandaté les constructions Néron et Fils pour réaliser les travaux ne désirent pas être tenus en responsabilité. De ce fait, il est impossible pour Monsieur Karl Néron de récupérer la somme de 15,000\$ convenue.

Le 14 décembre, deux importantes sommes en attente sont également retirées du tableau. En raison des conditions hivernales instables, un contrat totalisant 31 500\$ dans le Nord du Québec doit être retardé. Qui plus est, un montant de 15 000\$ pour un contrat en Abitibi demeure impayé pour cause d'insatisfaction. La cliente prétend que les travaux ont trop tardé, que le contrat devrait être terminé depuis 2 mois, que les employés prenaient de la drogue sur les chantiers, qu'ils travaillaient jusqu'à 22h00, qu'ils se présentaient 1 fois sur 2 et que des infiltrations d'eau sont survenues. Monsieur Néron est sous le choc, ce n'est pas la 1re fois que des événements similaires surviennent. En vérifiant avec son directeur général Steeve, il est informé que plusieurs chantiers ont tardé cette année. Les employés ne sont pas ponctuels. Il pense également que sur les chantiers plus éloignés, les employés volent du temps... Steeve n'en avait pas parlé compte tenu du contexte de pénurie et de l'importance de terminer les chantiers. Ce dossier est toutefois mis sur la table en attendant de mettre la cliente en collection ou de trouver une entente.

Après collection de tous les contrats potentiels, la compagnie aura été en mesure d'aller chercher 3,576\$ sur les 176,000\$. L'entreprise se retrouve donc déjà dans l'impossibilité d'honorer le 20,000\$ de l'entente préalablement convenue avec la CCQ.

Enfin, Madame Dion reçoit un appel d'un conseiller de la Banque TD le 12 décembre 2020. Ce dernier l'informe que la Banque ne pourra pas renouveler la marge de crédit de 25,000\$ de l'entreprise et que malheureusement ils devront fermer leur compte bancaire. Cette année les chèques sans provision (NSF) ont été trop fréquents. La Banque se montre prête à transformer la marge de crédit en prêt, mais sans plus. Une nouvelle institution financière serait donc souhaitable dès le 12 janvier 2021.

Devant cette situation, Mme Dion procède à la demande d'ouverture d'un compte bancaire chez Desjardins. Malheureusement, le délai de traitement pour une demande de financement et d'une marge prend plus de 10 jours ouvrables. Le 22 décembre, Mme Dion est informée que Desjardins sera en mesure d'ouvrir un compte commercial, mais ne pourra pas consentir à un prêt personnel ni une marge de crédit.

L'historique de crédit personnel des propriétaires et l'absence d'états financiers à jour ne permettent pas de mettre la caisse en confiance. À court de temps, Mme Dion et les propriétaires acceptent tout de même l'offre. La caisse sera fermée du 23 décembre jusqu'au 4 janvier, et la transmission des chèques prend jusqu'à 3 semaines ouvrables.

## Janvier

Le 4 janvier, Mme Dion reçoit un appel d'urgence du client. Rien ne va plus. L'avocate de la CCQ vient de le contacter, l'entente n'a pas été respectée. Comme l'avait prédit Mme Dion, la CCQ menace de révoquer la licence RBQ du client. Dans la même semaine, elle reçoit également un appel du gouvernement faisant état du non-respect de l'entente. Le gouvernement accorde un sursis de 30 jours. Dans le cas d'une récidive, des actions seront prises contre les administrateurs. Rapidement Mme Dion et son équipe (Agence Rescue), se mettent sur le dossier. Le 10 janvier, Madame Stéphanie

Dion se réfère à son équipe de spécialistes et conclut qu'un syndic de faillite pourrait être l'une des solutions pour pallier aux difficultés de l'entreprise. Ainsi, le 12 janvier une assemblée générale extraordinaire est organisée auquel les dirigeants de l'entreprise accueillent comme invités Madame Stéphanie Dion et Monsieur Carl Hovington, syndic autorisé. Voici le verbatim de la rencontre suite aux questions des dirigeants.

À la suite de la rencontre, les membres de la direction sont déchirés entre eux et le ton monte. Monsieur Karl Néron désire avoir recours à la faillite de l'entreprise et par le fait même, à une faillite personnelle pour recommencer à neuf. Considérant les nombreuses sommes d'argent investies dans l'entreprise, Monsieur Steeve Néron désire quant à lui poursuivre les activités en effectuant une proposition concordataire. Léo Néron est indécis, et demande un temps de réflexion avant de prendre une décision.

Tout naturellement la décision finale revient à Monsieur Karl Néron, actionnaire majoritaire. Cela dit, l'entreprise n'a aucune chance d'opérer sans les contrats de Steeve à Ottawa et ceux de Léo dans le Nord du Québec.

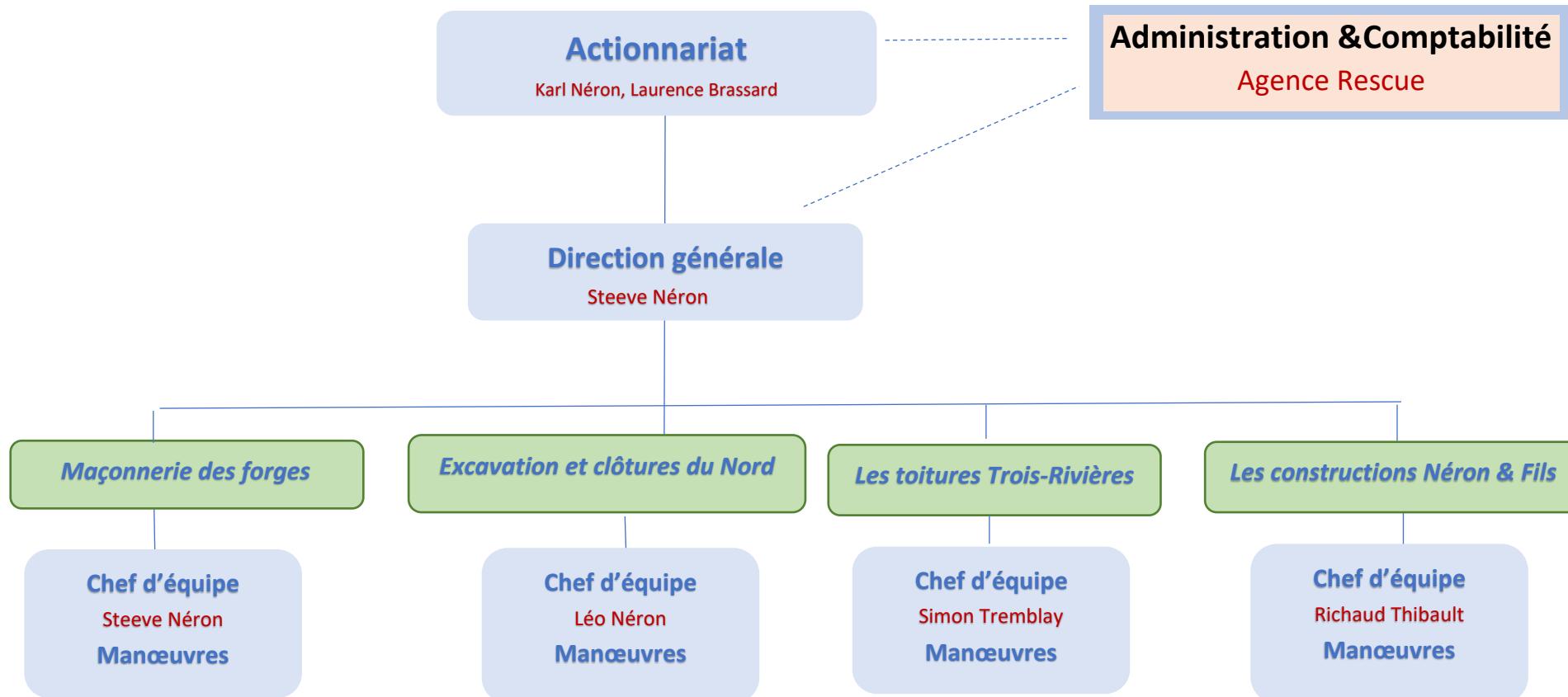
## VOTRE MANDAT EN DATE D'AUJOURD'HUI

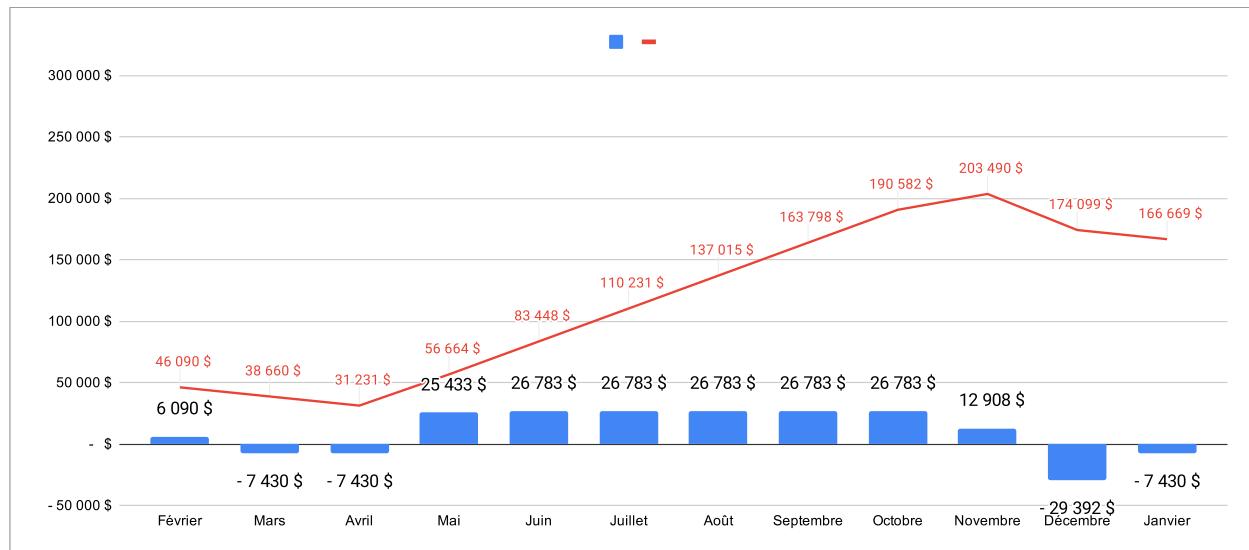
Considérant la situation actuelle ainsi que l'avis professionnel de Stéphanie Dion, Monsieur Néron est au pied du mur. Force est d'admettre que la faillite est la meilleure solution. Cependant M. Néron envisage sérieusement de repartir à neuf avec une nouvelle société qui compterait uniquement les divisions clôture (Nord du Québec) et maçonnerie (Ottawa). À la lumière de ces informations, M. Néron fait appel à votre équipe de consultants pour s'assurer de repartir à neuf et du bon pied, sans refaire les mêmes erreurs.

À la suite de l'analyse globale de l'entreprise Néron et Fils Inc. en faillite, vous avez certainement noté des problématiques spécifiques à la gestion des ressources humaines. Dans une optique d'amélioration et en prenant compte de ces problématiques, détaillez les actions qu'auraient dû prendre monsieur Néron et ses associés pour éviter de se retrouver face à cette situation. Assurez-vous de présenter à Monsieur Néron, un plan d'action complet, incluant un échéancier pour les douze prochains mois, qui permettra de structurer adéquatement son entreprise future et en respectant sa réalité financière.

## ANNEXES

# 9213-0201 QC INC - ORGANIGRAMME





	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
<b>Contrat - Ottawa</b>	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$
<b>Revenu de location</b>	- \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
	60 000 \$	61 000 \$	61 000 \$	76 000 \$	76 000 \$	76 000 \$	76 000 \$	76 000 \$	76 000 \$	61 000 \$	61 000 \$	61 000 \$
<b>Salaire - Ottawa *</b>	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$	20 800 \$
<b>DAS - Ottawa</b>	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$	13 500 \$
<b>Loyer - Ottawa</b>	- \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$	2 150 \$
<b>Hydro - Ottawa</b>	- \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$
<b>Nourriture</b>	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$
<b>Sous-traitance - Ottawa ****</b>	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$	6 180 \$
<b>Matériaux</b>	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 750 \$	3 750 \$	3 750 \$	3 750 \$	3 750 \$	3 750 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$
<b>Diesel</b>	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$	720 \$
<b>Maintenance</b>	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 875 \$	1 875 \$	1 875 \$	1 875 \$	1 875 \$	1 875 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$
<b>Essence</b>	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
	48 900 \$	51 350 \$	51 350 \$	52 475 \$	52 475 \$	52 475 \$	52 475 \$	52 475 \$	52 475 \$	51 350 \$	51 350 \$	51 350 \$
<b>Frais de gestion *****</b>	- \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$
<b>Loyer - Entrepôt</b>	- \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$
<b>Hydro - Trois-Rivières</b>	- \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$
<b>Crédit-bail</b>	- \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$
<b>Assurance</b>	- \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$	1 502 \$
<b>Prêt auto</b>	- \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$	1 377 \$
<b>Frais bancaire</b>	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$	73 \$
<b>Immatriculation</b>	- \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$	540 \$
<b>Salaire - Trois-Rivières ***</b>	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$
<b>DAS - Trois-Rivières</b>	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$	1 937 \$
<b>Télécommunication</b>	- \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$
	5 010 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$	17 080 \$
<b>Contrat - Cree</b>	- \$	- \$	- \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	- \$	- \$
<b>Salaire - Chibougameau **</b>	- \$	- \$	- \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	- \$
<b>DAS - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	5 812 \$	5 812 \$	5 812 \$	5 812 \$	5 812 \$	5 812 \$	5 812 \$	5 812 \$	- \$
<b>Matériaux - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	- \$	- \$
<b>Gestion externe ****</b>	- \$	- \$	- \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	- \$	- \$
<b>Repas - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	2 200 \$	- \$
<b>Transport - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	150 \$	- \$
<b>Essence - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	- \$
<b>Loyer - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	- \$
<b>Entretien - Chibougameau</b>	- \$	- \$	- \$	1 800 \$	1 800 \$	1 800 \$	1 800 \$	1 800 \$	1 800 \$	1 800 \$	750 \$	- \$
	- \$	- \$	- \$	41 012 \$	39 662 \$	39 662 \$	39 662 \$	39 662 \$	39 662 \$	39 662 \$	21 962 \$	- \$
<b>Bénéfice (perte) net</b>	6 090 \$	- 7 430 \$	- 7 430 \$	25 433 \$	26 783 \$	26 783 \$	26 783 \$	26 783 \$	26 783 \$	12 908 \$	- 29 392 \$	- 7 430 \$
<b>Bénéfice (perte) net - Cumulative</b>	46 090 \$	38 660 \$	31 231 \$	56 664 \$	83 448 \$	110 231 \$	137 015 \$	163 798 \$	190 582 \$	203 490 \$	174 099 \$	166 669 \$

- \* On compte, 3 manoeuvres à 23,00\$/heure et 3 macons à 36,00\$/heure et 1 chef chantier à 28,00\$/heure
- \*\* On compte 2 manoeuvre à 23,00\$/heure et 1 chef chantier à 28,00\$/heure
- \*\*\* On compte, 1 manoeuvre à 25,00\$/heure
- \*\*\*\* Un sous-traitant fournissant un chariot élévateur à 48,00\$/heure + tx agissant à titre de travailleur autonome
- \*\*\*\*\* L'entreprise détient un vendeur travailleur autonome à commission seulement
- \*\*\*\*\* L'entreprise s'est budgété un montant de 80 hrs par mois en gestion (RH, finance, comptable et marketing)