**B. L’organisation :**

**B.1. Introduction**

La gestion se définit comme le processus de planification, d’organisation, de direction et

de contrôle des activités d’une entreprise menant a l’utilisation optimale des ressources humaines,

matérielles et financière et permettant l’atteinte d’objectifs.

L’organisation d’une entreprise regroupe sa structure organisationnelle mais aussi l’organisation technique de sa production plus les aspects humains relations liés aux relation de l’homme au travail.

L’organisation doit ainsi formaliser la division du travail en tâches distinctes et assurer la coordination

entre ces tâches. Une structure est aussi le reflet d’une culture dominante au sein de l’entreprise.

L’organisation peut mettre l’accent sur la hiérarchie  et la définition des responsabilités. ou plutôt sur les missions et les objectifs à atteindre.

**B.2. Les fonctions de gestion**

Le gestionnaire est un administrateur qui a pour responsabilité première d’attendre les objectifs

Et les buts établis par son organisation. Pour y arriver, il doit utiliser les ressources mises à sa disposition

les agences et les coordonner, afin d’obtenir de celles-ci un rendement optimal. Comment doit-t-il s’y

prendre pour atteindre les objectifs fixés ? il y arrive par la planification, l’organisation, la direction ,

et le contrôle de ses ressources.

**La planification :** est le processus destine à a formuler les objectifs et les moyens de les attendre.

Pour réaliser ses objectif, l’entreprise précise les cibles à attendre à l’aide de plans. Ceux –ci détailleront les résultats souhaites, les risques potentiels et les occasions d’affaires en regard des forces et des faiblesses de l’entreprise. Planifier, c’est anticiper l’avenir par la connaissance des conditions d’affaires, et c’est également préciser les action requises pour attendre les objectifs.

**L’organisation :** est le processus par lequel le gestionnaire crée une structure organisationnelle

qui optimise l’utilisation des ressources disponibles. Il doit également définir une structure cohérent afin d’établir et de coordonner les groupes de travail, en répartissant des taches et des responsabilités ainsi qu’en définissant des liens d’autorité qui permettront des communications efficaces entre les individus et les groupes.

A partir des objectifs, les membres de l’entreprise responsables de la réalisation des plans

Seront désignes et ceux-ci devront alors préciser par quels moyen ils y arriveront, cette structure

Comprendra :  
 \* La définition des divisions, des département ou des services fonctionnels requis (commercialisation,

finance, ressources humain, etc)

\* La distribution des taches aux intervenants concernes ;

\* La création d’un réseaux de communication définissant les liens de subordination.

**La direction :** représente l’exercice d’influence sur les ressources humains afin d’attendre

les objectifs fixes. Diriger efficacement des groupes de travail et les employés qui les constituent

orientera positivement ceux-ci dans la réalisation de leurs taches, afin de les amener a attendre

les objectifs de l’entreprise.

Cette fonction de gestion est la plus délicate à remplir puisqu’elle concerne « l’être humain »

dans toute sa complexité. Le gestionnaire doit partager sa manière de percevoir l’attente des objectifs avec les employés et les inciter à travailler pour attendre ceux-ci.

Il doit instaurer les conditions gagnantes, soit éliminer un maximum d’irritants et créer

un climat de travail qui mobilisera son groupe, qui le stimulera et qui facilitera son travail. Les subordonnées doivent donc devenir plus sensibles à l’attente des objectifs et doivent travailler dans un esprit de collaboration. Le leadership, la communication, la motivation et la gestion des conflits et des groupes sont les principales taches liées à la fonction de direction.

Le contrôle : est la valeur de l’atteinte des objectif. C’est également l’une des fonctions des gestions les plus négligeables. Elle consiste, pour le gestionnaire, à comparer les résultats atteintsaux objectifs établis, à poser un diagnostic de la situation et à recommander les correctifs à apporterpour réorienter l’entreprise vers les objectifs.

Un system de contrôle efficace comprendra :

* la définition de normes de rendement.
* la comparaison du rendement obtenu avec les normes établies.
* L’explication des écarts observe.
* La communication et l’application de mesures correctives acceptes par tous.

**B.1. Les fonctions d'organisation**

La fonction d’organisation se définit comme l’ensemble des mécanismes qui contribuent à faire en sorte que les ressources humaines, matérielles et financières correspondent au Object définis.

Les mécanismes ou les moyens utilises correspondent aux gestes concerts et visibles et visible posés

par les gestionnaires pour s’acquitter de leurs responsabilités et se traduisent en liens, en taches et en autorité.

La fonction d’organisation a pour objectif principal d’agencer de combiner et de coordonner différentes Operations de l’entreprise. Cette fonction implique que l’on définisse les structures, les pouvoir, les responsabilités et la position de chaque intervenant dans la hiérarchie. Elle requiert également l’établissement d’un réseau formel de communication et l’attribution de taches propres à chacun.

Une structure organisationnelle est donc un cadre qui présente les liens dans la hiérarchie entre des individus, des regroupement ainsi que des unités de l’entreprise.

Comment déterminer ce cadre ?

La gestion de l’organisation requiert une étape d’analyse stratégique comportant les questions

qui suivent. Une fois ces questions résolues le gestionnaire aura déjà une vue d’ensemble plus intégrée

de la structure à envisager.

\* Dans quel environnement d’affaire l’entreprise exerce-t-elle ses activités ?

\* Quelle sont ses ressources dont elle dispose ?

\* Quels sont ses principes organisationnels ?

\* Comment doit-on regroupe ses unités et distribuer les taches ?

\* Qui détiendra l’autorité et le pouvoir décisionnel ?

\* Quelle sera la relation entre l’autorité et les structures organisationnelles établies ?

\* Quelle structure organisationnelle est la plus adaptée à son contexte d’affaire actuel et futur ?

\* Dans le cas d’une entreprise, comment gérer l’organisation ?

Prenons l’exemple d’un entrepreneur Paysagiste. Il va de soi que les travaux de paysagèrent

seront principalement effectues durant La période estivale et que certaines activités secondaires, comme

le déneigement, se feront durant l’hiver.

Ce paysagiste aura donc des activités cycliques impliquant des revenus supérieur durant

l’été et inferieurs durant l’hiver. Par conséquent, il devra planifier la gestion de ses ressources humaines,

financières, et matérielles de façon réfléchie a fin d’éviter que ses dépenses excèdent ses revenus.

Comment définir la structure organisationnelle d’une entreprise ?

**Etape 1** : La repartions des ressources humaines commence par la planification des besoins,

puis des objectives et des plans à réaliser. Si le carnet des contrats de notre entrepreneur est

remplie dés le mois d’avril jusqu’à tard l’automne, il devra dés lors embaucher des employés

et en prévoir davantage pendant la haute saison. En contrepartie, avoir peu de contrats,

avec les revenus qui en découlent, se traduira par une faible marge de manœuvre pour

embaucher des ressources humain.

**Etape 2** : Une description des taches à accomplir sera ensuite requise. Le dirigent de l’entreprise aura généralement la responsabilité des taches liées à l’administration courante, à la prospection de la clientèle,

à l’études des projets et devis, à la supervision du personnel ainsi qu’à la direction et à la l’exécution des travaux. Quand a l’ouvrière, il exécutera les travaux et prendra la responsabilité du travail confie par son supérieur.

**Etape 3** : Lorsque les taches seront attribuées, le dirigeant de l’entreprise repartira les ressources disponibles, c’est à dire les sommes alloues par projet, le nombre d’employés par chantier, le nombre de jours à y consacrer, les matériaux nécessaires, etc.

**Etape 4** : Finalement, il évaluera l’efficacité de la structure adoptée.

Lorsque les ressources sont plus abondantes et que le dirigeant de l’entreprise se sent (débordé) Parce qu’il ne suffit plus à la tache, il doit envisager la possibilité de déléguer certaines taches.

Cette opération requiert d’analyser d’abord ses taches, en les décomposant en sous-taches. Pour un paysagiste, cela se traduira fréquemment par la délégation de travaux à des chefs d’équipe qui prendront la responsabilité des taches sur le chantier. De même, des taches dites « superflues » qui peuvent occuper beaucoup du temps de travail du dirigeant, seront également déléguées à des assistants.

-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pierre Lauzon/Suzie Marquis/Josée-Anne Guy« Profession gestionnaires »

Relever les defis de la gestion moderne, p 4-154-158-159. gaëtan morin éditeur CHENELIÈRE ÉDUCATION

**B.3. Les échelons hiérarchiques et les compétences qui s'y**

**rattachent**

La structure organisationnelle traditionnelle présente quatre catégories de cadres :

Les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les cadres de premier niveau et les chefs d’équipes

de travail semi-autonomes.

Voici maintenant une description plus complète de chacun des échelons :

**Les cadres supérieurs :**

Occupes les échelons supérieur de la hiérarchie. Dans une PME, le propriétaire est un cadre supérieur. Dans le grand entrepris, le président- directeur général et les vice-présidents sont ceux qui forment La direction générale de l’entreprise. Leurs taches consistent à définir les objectifs prioritaires et les plans a long terme ainsi qu‘à diriger les cadres intermédiaires. Leur rôle consiste à prendre des décisions Importantes, à coordonner les activités de l’organisation et à s’assurer que les différents services fonctionnels ou départements de l’organisation travaillent en harmonie et selon l’orientation générale vises.

**Les cadres intermédiaires :**

Occupent les échelons du milieu de la hiérarchie d’une organisation. Les directeurs généraux et

les directeurs divisionnaires sont des cadres de ce niveau hiérarchique. Ils supervisent les cadres de

premier niveau et sont donnes à un cadre supérieur. Leur rôle et leurs taches consistent à élaborer et à

gérer les activités permettant d’attendre des objectifs, les politiques et les plans généraux de l’entreprise.

**Les cadres de premier niveau :**

Les cadres de premier niveau souvent appelés « superviseurs » ou « gérants » occupent les échelons de premier niveau de l’organisation. Le chef de section, le chef de service et le chef d’unité sont des exemples de poste qualifies de cadres de premier niveau. Ils coordonnent l’exécution du travail du personnel charge de taches répétitives ou techniques. Le cadre de premier niveau doit connaître l’aspect technique du travail de ses employés subordonnes afin de bien les superviser.

---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pierre Lauzon/Suzie Marquis/Josée-Anne Guy« Profession gestionnaires »

Relever les defis de la gestion moderne, p 9-10-11. gaëtan morin éditeur CHENELIÈRE ÉDUCATION

**B.4. l'habilitation des employés et Les équipes inter fonctionnelle**

L’habitation des employés se définit comme le partage de l’autorité, du contrôle et de l’influence avec les subordonne. Dans le cadre du travail d’équipe, les gestionnaires délèguent des responsabilités et du pouvoir décisionnel aux cadres qui relèvent d’eux et aux employés, qui sont ainsi plus aptes à accomplir leur travail et donc à améliorer leur productivité. Les équipes ainsi formées se gèrent elles-mêmes et ont le pouvoir de modifier le cadre de leur travail, incluant même, par exemple :

le recrutement d’employer dans leur équipe, la création d’horaires adaptes ou la fixation d’objectifs de rendement. Plusieurs entreprise décident d’adopter ce mode d ‘organisation de travail afin d’améliorer leur productivité et d susciter davantage l’engagement de leurs employés. Les groupes formes sont souvent appelés « équipes de travail semi-autonomes » ou « équipes autogérées ou habilitées ».

Une équipe inter-fonctionnelle se définit comme un groupe de travailleurs chargé de veiller sur toutes les étapes de fabrication d’un bien. Il s’agit d’un groupe de personne, provenant de différant département de l’entreprise, qui collaborent en vue d’attendre les objectifs. Ces équipes de travail, souvent appelées « cercles  de qualité» encouragent les employés à travailler ensemble plutôt qu’en case clos, afin d’avoir une meilleur vue d’ensemble sur une situation. Ces groupes sont très efficaces dans les situations qui demande d’innover. Nestlé fait partie des entreprises ayant adopté ce mode de gestion, en prônant un « système décentralise incluant des divisions fonctionnant de manière autonome, qui sont farouchement attachées à l’innovation et à la coopération.

**B.5. Les rôles des gestionnaires selon Mintzberg**

Selon Henry Mintzberg, contrairement à ce qui ressort de plusieurs études où le gestionnaire est vu comme celui qui planifie, organise, coordonne et contrôle les activités au sein de l’entreprise, le travail du gestionnaire se situe à trois différents niveaux à savoir: l’information, le contact avec les personnes et l’action.

Au premier niveau, le gestionnaire est celui qui est à l’affût des informations pertinentes nécessaires au bon fonctionnement de l’entreprise et des informations concernant son environnement susceptible d’avoir de l’impact sur ses activités. C’est lui qui, avec les données en main, va poser des actions nécessaires aux meilleures utilisations de ces données. C’est lui enfin qui communique et représente l’entreprise à l’extérieur et devant le conseil d’administration pour rendre compte du déroulement des activités.

Au second niveau qui est le niveau contact, c’est le gestionnaire qui motive sa troupe, c’est lui qui

anime la flamme des autres en donnant l’exemple. Quand il s’agit de représenter l’entreprise en

termes d’image, c’est lui qui est au premier rang.

Enfin le niveau trois (l’action), vu comme celui qui intervient pour réguler certaines situations

critiques. Il intervient aussi quand il s’agit de répartir les ressources de manière rationnelle et

économique. Il est toujours au front quand il faut négocier certaines grandes décisions engageant la

bonne marche de l’entreprise.

---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pierre Lauzon/Suzie Marquis/Josée-Anne Guy« Profession gestionnaires »

Relever les defis de la gestion moderne, p 51. gaëtan morin éditeur CHENELIÈRE ÉDUCATION

**B.6. Les défis contemporains**

Aujourd’hui, les entreprises ne sont plus des entités exclusivement représentatives de là où elles

exercent leurs activités, mais sont ouvertes dans un monde qui est devenu un « village planétaire ».

Ceci faisant, les entreprises d’aujourd’hui ne peuvent plus adopter les mêmes stratégies d'il y a de

cela 20 ou 40 ans, elles ont de nouveaux défis qui sont entre autres : l’accroissement de la productivité

ainsi que de la qualité, car la clientèle n’est plus la même. Il faut aussi axer les efforts sur

l’innovation et la recherche. Ceci demande aussi les moyens d’améliorer les services pour fidéliser la

clientèle. Elles doivent aussi chercher à tirer gain de la diversité de la main-d’œuvre pour en faire

bénéficier l’entreprise. On ne doit pas mettre sous éteignoir, l’utilisation efficace des nouvelles

technologies de l’information, surtout de l’internet qui donne plus de visibilité aux entreprises et les

met sur les mêmes pieds d’égalité sur le marché de par le monde.

Ces dernières années, les consommateurs ont perdu leur confiance par rapport aux engagements

des firmes, car ces des dernières n'assument plus leurs engagements. On assiste donc à une crise de

confiance au niveau des standards éthiques. Des malversations par ci, des produits qui ne respectent

pas les normes par là et autres... En conséquence, une entreprise qui veut vraiment exceller doit

pouvoir prendre en compte ce contexte éthique.

Ainsi dans le souci d’être à la hauteur des nouveaux défis qui se présentent à elle, une entreprise

doit pouvoir présenter un aspect de ses produits qui soit supérieur à ses concurrents immédiats. Elle

doit chercher à éliminer les postes superflus qui entravent plus ou moins une réelle fluidité dans

l’exécution des tâches.

Les consommateurs étant des éléments externes déterminants à sa raison d’exister, une entreprise

devra œuvrer à entretenir une meilleure relation entre elle et ces derniers en instaurant une bonne

politique de marketing.

L’innovation et la créativité sont aussi d’autres facteurs importants à prendre en considération,

car une entreprise qui n’innove pas et qui ne développe pas une certaine créativité risque de fermer

ses portes puisque ce sont ces aspects qui font souvent la différence.

Enfin, un autre aspect non moins important est une utilisation des nouvelles technologies de

l’information qui se sont imposées pendant ces dernières décennies à tous les niveaux de la structure

d’une organisation. Ces nouvelles technologies ont révolutionné toutes les façons traditionnelles de

se rendre visible à l’extérieur. Avec ces technologies, une entreprise aussi petite soit elle, arrive à

concurrencer celles qu’hier, la dépassait par les moyens ou la taille.

Il faut enfin souligner que face à la mondialisation et au fait que l’environnement aussi bien

immédiat qu’externe est en perpétuelle évolution, les défis auxquels nous avons fait cas ici ne

représentent pas une liste exhaustive des défis contemporains des entreprises, d’autres défis méritent

aussi bien d’être pris en compte, nous avons entre autres, le profil des nouveaux gestionnaires face à

ces défis.

**B.7. Conclusion**

La gestion dépend du niveau hiérarchique. Plus on avance dans le niveau le plus haut de la

structure verticale, plus la gestion devient plus conceptuelle et stratégique. En raison de la

mondialisation on ne peut plus ignorer l’environnement de l’organisation, les cadres doivent bâtir

leur plan et leur planification en considérant l’environnement interne et externe de l’organisation

l’instabilité des environnements pousse nos cadres à prévoir les outils et les ressources nécessaires

pour rester sur le marché. Heureusement, les fonctions de gestion sont comme les maillons d’une

chaîne; à chaque niveau de gestion, on peut s'ajuster et effectuer des contrôles stratégique, tactique

ou opérationnel.

Analyse de l’article :

**Quinze succursales de Chocolats Favoris à l'horizon**

en 1979 « Chocolats Favoris » a ouvrer ces portes de sa petite chocolaterie artisanale sur la rue St-Joseph à Lauzon pour créer de l’emploi dans la famille.

La chocolaterie compte alors trois employés et se spécialise surtout dans la fabrication de chocolats pour la période de Pâques. . Puis, au fil des années, elle se mettent à développer de plus en plus de produits en s’inspirant du savoir-faire européen et en l’adaptant au gout des gens d’ici : Canada.

Les défis actuels l’accroissement de la productivité ainsi que de la qualité, car la clientèle n’est plus la même. Ceci demande aussi les moyens d’améliorer les services pour fidéliser

la clientèle. Elles doivent aussi chercher à tirer gain de la diversité de la main-d’œuvre pour en faire bénéficier l’entreprise. les consommateurs ont perdu leur confiance par rapport aux engagements des firmes, car ces des dernières n'assument plus leurs engagements.

En 1996 la petit entreprise familiales déménage dans une maison ancestrale du Vieux- Lévis et lance un produit révolutionnaire : la crème glacée trempée dans le véritable chocolat! Avec une recette qui reste encore aujourd’hui exclusive aux Chocolats Favoris, le succès est tel qu’il attire des gens de partout à travers la région et propulse la réputation de l’entreprise au sommet des destinations chocolatées. Ils devinent alors un incontournable des plaisirs estivaux.

Donc l’entreprise doit pouvoir présenter un aspect de ses produits qui soit supérieur à ses concurrents immédiats.

Avec le succès que connais l’entreprise elle suivie son extasions a travers le Quebec avec l’ouverture de d’autre succursale pour attendre un objective de chiffre d’affaire de 100 millions de dollar en 2020.

Se sucées est venue d’une planification et organisation qui répond a des question telle que :

\* Dans quel environnement d’affaire l’entreprise exerce-t-elle ses activités ?

\* Quelle sont ses ressources dont elle dispose ?

\* Quels sont ses principes organisationnels ?

\* Comment doit-on regroupe ses unités et distribuer les taches ?

\* Qui détiendra l’autorité et le pouvoir décisionnel ?

\* Quelle sera la relation entre l’autorité et les structures organisationnelles établies ?

\* Quelle structure organisationnelle est la plus adaptée à son contexte d’affaire actuel et futur ?

Lien de l article :

<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/quinze-succursales-de-chocolats-favoris-a-l-horizon/574130>

**Analyse de l'article : Le Canada bientôt en pénurie de leaders** (article 2012, avec accord du prof.)

Les défis du siècle exposent plusieurs pays ont une pénurie inattendue des gestionnaires, sur l’échelle mondiale, le Canada est ou était un des pays qui comporté la crème de la crème des leader, mais actuellement il devra faire face a cette réalité.

SHL Global Leadership un cabinet d’étude de ressources humaines, le leader mondial des solutions d’évaluation objective des talents, annonce aujourd’hui les résultats de sa première cette étude internationale a permis de lister le Top 25 des pays où se situent à ce jour, et où se situeront demain, les Leaders. Cette étude va pousser les gouvernements et les chefs d’entreprise a ajuster, revoir et se questionner sur leur planification ont-ils vraiment prévu le coup? Le Canada se classe actuellement à la 7éme place des pays les mieux nantis en matière de leaders compétents nos cadres supérieurs devront prévoir ce phénomène et revoir leur plan et objectif à long terme, c’est leur rôle de prendre le pouls de l’environnement externe et interne de leur organisation. Ils devront revoir leur critère de sélection de leader, l’étude a démontré deux grands facteurs de cette pénurie : le choc démographique. Comme il y a réduction des travailleurs il y aura réduction aussi de leader, l’autre facteur est la difficulté à former et d’identifier les leaders de demain, la planification stratégique devra élaboré et étudier les besoins des cadres intermédiaires et opérationnels sur cette base du besoin les compétences de ces leaders ressortirons.

La citation suivante donne une bonne idée du défi que représente aujourd'hui le recrutement de talents en gestion :

Les entreprises doivent également adopter une stratégie plus intelligente en matière de talent et de leadership au sein de leur organisation, et prendre conscience des possibilités en dehors de leur marché national. Comprendre l’offre de leadership sur les marchés dans lesquels on opère est essentiel pour adapter les programmes de développement et de mobilité interne des talents, afin de rester compétitifs dans une économie mondiale9.

L’étude a émis cinq recommandations :

* Premièrement, identifier les comportements et les compétences spécifiques d’aujourd’hui et de demain que devrait avoir les leaders.
* Ensuite, prendre en compte l’intégralité des collaborateurs lorsqu’il s’agit de détecter d'éventuels Leaders et ainsi ne pas se restreindre uniquement à ceux que l’on croît être des hauts potentiels et ne pas confondre ambition et talent.
* Comparer ses talents à ceux de la concurrence en se basant sur des données objectives et identifier les faiblesses afin d’éviter les risques liés à la succession.
* Se concentrer sur les actions de développement, en s’intéressant notamment à la façon dont sont dépensés les budgets de formation et d’accompagnement, et ce, à l’échelle de l’entreprise.
* Enfin, avoir une vision globale des leaders de l’entreprise et se préparer à faire appel à des stratégies créatives pour identifier les talents en dehors de ses frontières domestiques, afin de pallier les éventuels manques au niveau du siège.  En conclusion, la qualité des leaders garantit l’avenir des organisations, c’est une priorité que  les gestionnaires doivent prévoir lors de la planification.

Annexe :

Article **:** Quinze succursales de Chocolats Favoris à l'horizon

**Chocolats Favoris met le pied sur l'accélérateur, en route vers son objectif d'un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars en 2020. L'entreprise de Québec annonce l'ouverture de plus de 15 succursales au Québec et la création d'au moins 600 emplois (en haute saison) d'ici trois ans. L'expansion se fera en partenariat avec le Groupe Serré, gestionnaire et exploitant de franchises, qui exploite plus de 40 enseignes telles Microplay et les boutiques Vidéotron.**

«On est très excités, c'est une pièce importante du puzzle pour la croissance des prochaines années», a confié à Les Affaires le président de Chocolats Favoris, Dominique Brown.

L'entente avec le Groupe Serré doit générer des investissements de plus de 11 M$ et permettre à Chocolats Favoris de dépasser les 35 M$ de chiffre d'affaires en 2017. Les prochaines glaceries chocolateries ouvriront au printemps 2015 à Sherbrooke et à Terrebonne.

Le Groupe Serré exploite le centre commercial de Québec, quartier Neufchâtel, où Chocolats Favoris a ouvert en avril 2013 sa première succursale modèle avec tuyaux de chocolat. C'est le Groupe qui a approché lui-même Dominique Brown pour devenir son partenaire. Après environ un an à se courtiser, les deux entreprises ont établi un partenariat pour la succursale de Boucherville et celle de Trois-Rivières, ouvertes toutes deux au printemps dernier.

«Ça nous a permis de tester notre relation après nos rencontres. On est très fiers de ce qu'ils ont réussi à faire. Notre entreprise offre de belles perspectives de croissance et Groupe Serré adore l'expérience, donc nous avons décidé de continuer», dit M. Brown.

La succursale de Boucherville est devenue la plus performante chez Chocolats Favoris et elle a ainsi dépassé Lévis, la première à ouvrir, en 1979. Dominique Brown avait fait l'acquisition de l'entreprise à la fin de 2012 et a depuis lancé quatre chocolateries, en plus de vendre ses conserves de fondue au chocolat liquide dans les IGA du Québec.

«L'entente avec le Groupe Serré prévoit l'ouverture d'un minimum de 15 chocolateries, mais en réalité, on en prévoit beaucoup plus», commente Dominique Brown, ajoutant que chaque magasin créera au moins 35 emplois en haute saison. Des postes seront aussi ajoutés en production, ainsi qu'au siège social.

Le Groupe Serré exploitera des licences de Chocolats Favoris, qui n'entend pas offrir des franchises au grand public.

«Notre expertise est dans l'offre de produits uniques, dans l'expérience en magasin et dans la puissance de notre marque. Mais on n'avait pas l'expertise chez nous pour développer partout au Québec. Ça nous prenait des champions, et on les a trouvés. Le Groupe Serré a des capacités en développement, en gestion et en service à la clientèle», précise M. Brown. Il entend cependant continuer à ouvrir des succursales d'entreprise afin de participer activement à son déploiement et d'accroître à l'interne l'expertise en gestion commerciale.

Artice : Le Canada bientôt en pénurie de leaders

Un risque insoupçonné menacerait l'avenir des entreprises canadiennes: une prochaine pénurie de leaders compétents. C'est ce que semble montrer une étude du cabinet de ressources humaines SHL intitulée Global Leadership.

Ainsi, l'étude vise à identifier le potentiel de 25 pays en matière de leadership, à savoir le talent des leaders en entreprise d'aujourd'hui et de demain, soit d'ici une dizaine d'années. L'idée consiste à identifier les pays promis à un bel avenir, et ceux qui le sont moins, en partant du principe que le rôle des leaders est majeur dans le développement des entreprises. Résultats? Huit pays sont aujourd'hui assis sur une bombe à retardement en matière de leadership, c'est-à-dire qu'ils bénéficient aujourd'hui d'un bon bassin de leaders, mais que celui-ci va s'amenuiser à vue d'œil dans les prochaines années. Ces huit pays sont: le Japon, Singapour, la Nouvelle-Zélande, Taïwan, la France, la Finlande, la Belgique et l'Afrique du Sud.

Et le Canada? Il a failli faire partie de ce groupe promis à de grosses difficultés. En effet, il figure aujourd'hui à la 7e place des pays les mieux nantis en matière de leaders compétents, mais demain, il devrait dégringoler à la 24e place. C'est l'une des plus fortes chutes prévues, tous pays confondus.

Le principal problème canadien est similaire à celui du groupe des huits. Il découle de la combinaison de deux phénomènes: d'une part, le choc démographique, qui va réduire la taille du bassin de travailleurs, et donc celui des leaders ; d'autre part, la difficulté croissante d'identifier et de former les leaders de demain, vu que ceux-ci auront des profils professionnels et des compétences différents de ceux nécessaires aujourd'hui pour être un bon leader.

Voilà pourquoi les experts de SHL émettent cinq recommandations pour atténuer la pénurie annoncée de leaders :

* Faites-en une priorité. Il est vital de prendre conscience dès aujourd'hui des difficultés qui se profilent à l'horizon, et de s'attaquer au problème à bras le corps. Veillez donc à identifier les besoins en leadership de votre entreprise aujourd'hui, mais aussi demain. Et par suite, les compétences que devront alors avoir vos leaders.
* Regardez plus loin que votre nez. Dans votre vision globale du leadership de votre entreprise aujourd'hui et demain, ne vous contentez pas d'observer les jeunes qui semblent être de bons

leaders potentiels. Songez au fait que les compétences clés de demain ne seront pas les mêmes que celles d'aujourd'hui. Et surtout, ne confondez pas ambition et talent.

1. Soyez vraiment objectifs. Trop souvent, on se repose sur son instinct de leader pour identifier les autres leaders. Mieux vaut, par exemple, recourir à des données chiffrées sur la performance des uns et des autres, ou encore à des comparaisons entre les résultats de vos leaders potentiels et ceux de vos concurrents directs.
2. Soyez pragmatiques. N'attendez pas la saison des évaluations du personnel pour penser au leadership au sein de votre entreprise. Soyez constants dans vos efforts à ce sujet, et pensez notamment à former de façon continue les managers les plus talentueux.
3. Jetez un filet autour de vous. Impossible de trouver la perle rare sans procéder avec méthode. D'où l'intérêt de "jeter le filet" autour de vous, de temps en temps, pour voir ce qu'il vous ramènera. Et si la pêche ne donne guère de résultats, c'est un signe qu'il vous faut prospecter ailleurs, peut-être à l'étranger.