

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

RAPPORT D'INTERVENTION  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
À L'OBTENTION DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR  
ALIDA TATAMO MITIA

RAPPORT D'INTERVENTION DANS UNE PME AU SAGUENAY :  
CAS DU RESTAURANT PAR 3 LA TABLÉE

CHICOUTIMI, LE 7 AOÛT 2024

©Tous droits réservés, Alida Tatamo Mitia, 2024







**PRÉSENTATION DU JURY**

CE PROJET D'INTERVENTION A ÉTÉ ÉVALUÉ

PAR UN JURY COMPOSÉ DE :

Mme Myriam ERTZ, superviseur du projet et professeure au département des Sciences Économiques et Administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi



## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer une profonde gratitude à tous mes professeurs avec qui j'ai pu acquérir les bagages nécessaires pour effectuer ce projet. J'aimerais adresser un remerciement spécial à Mme Myriam ERTZ, mon encadreur. Je n'ai pas eu la chance de suivre un cours avec elle mais son parcours m'a été des plus inspirants, c'est ce qui m'a poussée à l'approcher. Ses précieux conseils et sa disponibilité ont été d'une grande aide dans l'intervention que j'ai menée.

J'adresse également mes remerciements à l'Université du Québec à Chicoutimi, le directeur de notre département, notre coordonnatrice, ils ont tous été un moteur de l'aboutissement de ce projet.

Je n'oublie pas de remercier l'entreprise Par 3 La Tablée, ses copropriétaires, qui m'ont accueillie à bras ouverts quand j'ai mentionné mon intention d'effectuer ce projet.

Enfin je ne saurais comment ne pas remercier ma famille et mes amis pour leur soutien, leur patience et leur encouragement, je me considère comme chanceuse d'être aussi bien entourée.

**RAPPORT D'INTERVENTION DANS UNE PME AU SAGUENAY : CAS DU  
RESTAURANT PAR 3 LA TABLÉE**

ALIDA TATAMO MITIA

**RÉSUMÉ**

Ce projet de fin d'étude s'est déroulé dans une PME située dans le domaine du Club de golf du Saguenay à Arvida. Il s'agit du restaurant du Club : le restaurant Par 3 La Tablée. Ce choix se justifie par le fait qu'en occupant un poste d'employé à temps partiel au sein de l'entreprise, j'ai pu identifier des problématiques ou des points qui pourraient être traités pour augmenter la performance de celle-ci et j'ai décidé d'en faire le sujet de mon projet. L'objectif principal du projet est alors d'augmenter la performance de l'entreprise.

Cette immersion dans une PME dynamique m'a permis de mieux comprendre les défis et les opportunités propres au secteur de la restauration, ainsi que d'appliquer les connaissances acquises au cours de mon programme académique.

Ledit projet se concentre surtout sur les trois aspects du programme MGO à savoir : l'innovation et le développement organisationnel, et l'entrepreneurship. D'une manière générale, ce livrable a été réalisé en se basant sur les concepts théoriques acquis en cours et l'application de ces dernières au cas de l'entreprise choisie. Ajouté à cela, des questionnaires à questions ouvertes (ANNEXE I), des recherches sur le secteur, sur l'entreprise, ainsi que sur des théories supplémentaires applicables ont également été effectuées.



Au terme de l'intervention, on a été capable de fournir aux entrepreneurs des recommandations personnalisées au cas de l'entreprise. Ces recommandations entraîneront des répercussions autant sur le long terme que sur le court terme, et cela tout en respectant la mission – vision – valeur de l'entreprise et de ses dirigeants.



## TABLE DES MATIÈRES

	Page
1.1 Historique et évolution de l'entreprise.....	3
1.2 Activités de l'entreprise .....	4
1.3 Organisation et structure de l'entreprise .....	6
1.4 Mission, Vision, Valeur à l'image des dirigeants .....	7
1.5 Présentation du profil des dirigeants .....	8
2.1 Analyse FFOM.....	11
2.1.1 Opportunités et menaces : Analyse PESTEL (ANNEXE III) .....	12
2.1.1.1 Politique : .....	12
2.1.1.2 Économique : .....	12
2.1.1.3 Socio-culturelle : .....	12
2.1.1.4 Technologique : .....	13
2.1.1.5 Écologique : .....	13
2.1.1.6 Légale : .....	14
2.1.2 Forces et Faiblesses.....	14
2.2 Les 5 + 1 forces de Porter .....	16
2.3 Zoom sur le marketing digital.....	19
3.1 Amélioration de la gestion des stocks.....	22
3.2 Fidélisation de la clientèle .....	26
• Problématique à résoudre.....	26
3.3 Renforcement de la visibilité du restaurant .....	27
3.3.1 <b>Marketing digital</b> : .....	27
3.4 Faire de Par 3 une référence pour les collations santé .....	28
3.5 Tableau objectif SMART.....	29

**LISTE DES TABLEAUX**

Page

Tableau 1.1 : Note importante - modification.....	4
Tableau 1.2 : Division des tâches des associés .....	6
Tableau 2.1 : Forces et faiblesses .....	15
Tableau.2.2 : Les 5+1 forces de Porter .....	17
Tableau 3.1 : Stocks du restaurant .....	22
Tableau 3.2 : Note importante - modification.....	27
Tableau 3.3 : Tableau objectif SMART.....	30

**LISTE DES FIGURES**

	Page
Figure 1.1 : Logo du Par 3 .....	3
Figure 1.2 : Réservation des salles dans l'année .....	5
Figure 2.1 : Emballage - initiative verte .....	14
Figure 2.2 : Évolution des publications Instagram depuis sa création.....	20
Figure 3.1 : Méthode FIFO .....	25

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BDC : Banque de développement du Canada

FFOM : Forces, faiblesses, opportunités, et menaces

FIFO : First in, first out

KPI : Indicateurs clés de performance

MGO : Maîtrise en gestion des organisations

PME : Petite et moyenne entreprise

Par 3 : Restaurant Par 3 La Tablee

SEO : Search Engine Optimization

SMART : Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporellement défini



## INTRODUCTION

Dans le cadre d'une maîtrise en gestion des organisations, les étudiants avec un profil professionnel sont amenés à solder leurs parcours avec un essai ou un projet d'intervention. J'ai pour ma part, opté pour le projet d'intervention car cela me permet de mettre en pratique l'ensemble des théories acquises durant le programme tout en m'immergeant dans la dynamique d'une entreprise en temps réel. De plus, L'entreprise qui est le sujet de cette intervention œuvre dans un secteur qui me passionne particulièrement.

On reconnaît que se nourrir est un besoin primordial. C'est une des raisons pour laquelle l'industrie de la nourriture est l'une des plus prospères. Le restaurant Par 3 n'en fait pas exception. Cette petite entreprise « combine une gestion agile et une approche personnalisée pour satisfaire ses clients, créant ainsi une expérience unique et mémorable » selon les dires de ses propriétaires. Elle se distingue par son engagement à offrir une expérience culinaire exceptionnelle à ses clients.

En tant que petite entreprise, elle fait face aux défis courants du secteur que ce soit d'ordre interne ou externe. D'où la raison de cette intervention. En effet, en MGO, nous, les étudiants, sommes formés à faire face à l'évolution qui anime l'entreprise et son environnement. L'expérience au sein du Par 3 a non seulement enrichi mes compétences professionnelles, mais m'a également offert une perspective précieuse sur les réalités et les stratégies de gestion spécifiques aux PME dans le secteur de la restauration.

Le principal objectif de mon intervention serait d'augmenter la performance de Par 3 sur le plan opérationnel, relationnel, commercial, et technologique. Initialement, mon projet visait à :

- Structurer la gestion des personnels<sup>1</sup> : performance opérationnelle

---

<sup>1</sup> Cet objectif a été reconsidéré après une modification majeure dans les activités de l'entreprise.



- Mettre en place un système de gestion des stocks efficace : performance opérationnelle
- Développer un programme de fidélisation client : performance relationnelle
- Mettre à jour la présence physique du restaurant<sup>2</sup> : performance commerciale
- Faire de Par 3 une référence pour les autres commerçants dans la production de collation santé : performance commerciale
- Peaufiner le marketing numérique de l'organisation : : performance relationnelle

Pour en arriver à ces objectifs, il serait pertinent de présenter ce livrable en trois (3) parties. En premier lieu, il s'agira de présenter l'entreprise d'une manière générale (Partie 1), son historique, son évolution, ses activités, etc. En second lieu il sera question de procéder à l'analyse stratégique de la situation actuelle de l'entreprise (Partie 2) en faisant des références aux théories acquises. En dernier lieu, nous arriverons à formuler des recommandations pour atteindre les objectifs fixés (Partie 3).

---

<sup>2</sup> Voir Note Modification

## PARTIE 1

### LE MILIEU DE L'INTERVENTION

Pour commencer, il serait nécessaire de mettre en contexte dans quel cadre le projet se tient. Dans cette partie nous allons donc décrire l'historique de l'entreprise et son évolution, sa mission, vision, et valeurs, ses activités, ainsi que sa structure.

#### 1.1 Historique et évolution de l'entreprise

Alors que la pandémie bat son plein en 2020, deux chefs enseignants. Gilles Bezeau et Marie-Hélène Guérette décident de s'associer pour nourrir la population du Saguenay tout en respectant les restrictions sanitaires. Le Par 3 a commencé à proposer des menus hebdomadaires diversifiés qui vont ravir les papilles des ménages et combler les repas de famille. L'enseigne du Par 3 La Tablée est née.



Figure 1.1 : Logo du Par 3

Le restaurant est celui qui offre le service traiteur lors des réceptions qui se tiennent dans les deux salles du Club de golf. Actuellement, c'est son activité principale. Mis à part les réceptions, le Par 3 se déplace lors des événements à l'externe, notamment grâce à son

partenariat avec les salons funéraires à Jonquière et à Arvida. De plus, l'entreprise fournit quelques cafés et écoles en collation santé telles que les galettes, les barres et les boules nutritives.

Pendant la saison estivale, lorsque les terrains du golf sont ouverts, Par 3 propose un service de restauration rapide. Cette offre ne s'étend toutefois que sur cinq mois de l'année, ciblant principalement les clients réguliers du club de golf ainsi que les groupes d'entreprise ayant réservé les installations.

En 2020, Par 3 a accompagné le café – dépanneur L'Escale pour sa réouverture après le confinement. En Automne 2022, elle a été soumissionnée par l'UQAC pour faire partie de l'un des camions de nourriture qui va accueillir tous les étudiants pour l'évènement de la rentrée.

Tableau 1.1 : Note importante - modification

<p>Au début de l'intervention, il a été mentionné qu'un des objectifs était la structuration des employés. Cette section était surtout réservée à l'activité estivale de l'entreprise, activité qui n'est plus d'actualité présentement. En effet, en 2024, le propriétaire de l'entreprise a évoqué sa volonté de céder le restaurant du golf. C'est alors qu'à l'ouverture de la saison en mai 2024, c'est un nouvel entrepreneur qui ouvre sa bannière pour reprendre le relai et nourrir la clientèle régulière du club de golf.</p>
--

## 1.2 Activités de l'entreprise

L'entreprise propose un service traiteur pour les salles de réception au golf et ailleurs. Elle n'est donc en activité que si les clients passent une commande. En se basant sur les horaires des employés des deux dernières années,<sup>3</sup> les commandes pour les salles de réceptions connaissent un fort pic en fin d'années avec les soirées de Noël; ensuite s'en vient une période

---

<sup>3</sup> Ces données confidentielles ont été puisées dans les fiches d'horaire.

plus calme en début d'année; la suite est assez stable avec quelques réunions, fêtes d'anniversaire, noces, party d'étudiants. L'été est plus achalandé avec les activités qu'organisent les membres du golf (soirée d'ouverture de saison, spécial dame, ruban rose, soirée de fermeture de saison, etc.). Sur une échelle de 1 à 10, la fréquence des activités pour les évènements dans les salles du club sur une base annuelle est illustrée par le graphe ci-dessous :

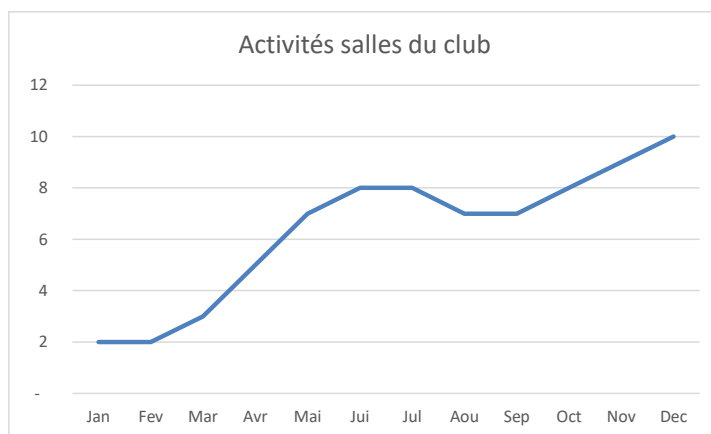


Figure 1.2 : Réservation des salles dans l'année

Pour la livraison aux cafés, aux écoles, et aux gym, les commandes de collations arrivent à chaque épuisement du stock, les commandes arrivent approximativement aux deux semaines. Pour les résidences funéraires, quant à eux, les activités sont plus difficiles à prévoir et à définir car, comme on aime à dire au restaurant « On ne choisit pas quand on va mourir! ».

### 1.3 Organisation et structure de l'entreprise

À la tête de l'entreprise siègent les deux copropriétaires. On peut dire qu'il n'existe pas d'hierarchie formelle dans l'entreprise. L'un des associés s'occupe généralement de recevoir les commandes des clients de la salle, leur proposer les menus, encaisser les dus. L'autre s'occupe des commandes des cafés pour les collations et d'effectuer les commandes auprès des fournisseurs. Ils s'alternent à chaque fin de semaine pour diriger les réceptions qui se déroulent dans les salles. Durant le temps des fêtes, il se peut que les deux salles du club soient réservées le même jour, à la même heure. Dans ce cas, ils prennent chacun une salle et planifient chacun les employés, l'horaire, les ingrédients nécessaires pour mener à bien le déroulement de la soirée. Leurs principales tâches sont résumées par le tableau ci-dessous :

Tableau 1.2 : Division des tâches des associés

	Associés	
	Gilles B	Marie-Hélène G
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point de contact avec les salles de réception du golf</li> <li>- Liaison avec les salons funéraires à Jonquière et à Arvida</li> <li>- Encaissement de la facture</li> <li>- Recrutement des personnels</li> <li>- Responsable des paies</li> <li>- 1 fin de semaine sur 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point de contact avec les cafés</li> <li>- Commande auprès des fournisseurs</li> <li>- Recrutement des personnels</li> <li>- Horaire des employés</li> <li>- Réseaux sociaux</li> <li>- 1 fin de semaine sur 2</li> </ul>

La comptabilité de l'entreprise, elle, se fait à l'externe. Étant donné que les deux copropriétaires ont chacun leur travail respectif, ils ont fait le choix judicieux de confier cette tâche à une entreprise spécialisée dans ce domaine. C'est un comptable externe qui s'occupe des rapports liés à la paie et aux encaissements mais ça reste une affaire des deux associés de surveiller les activités pour maintenir la santé financière de l'entreprise.

Le restaurant reflète un des caractéristiques propres aux PME : la proximité (Filion, 2007). En effet c'est la technique de l'entreprise pour recruter ses employés. Ils ne passent pas par les plateformes de recrutement, ils préfèrent user du bouche-à-oreille pour développer davantage cette notion de confiance, ce qui est commun dans les petites entreprises. Elles ont plus tendance à éplucher dans leur carnet de contact pour trouver des employés, notamment pour le service dans les salles de réception. Étant donné que les deux chefs sont enseignants à Jonquière, l'un au CFP et l'autre au Cégep, la majorité des employés du restaurant sont donc des étudiants de ces deux écoles-là.

En tout, le Par 3 est composé des deux associés, d'un troisième chef, occasionnellement, de plusieurs serveuses pour les buffets, des membres de la famille des associés lors des périodes d'achalandage.

#### **1.4 Mission, Vision, Valeur à l'image des dirigeants**

Les dirigeants ont une image du restaurant bien définie. Selon eux : « Le Par 3, La tablee, est une entreprise régionale, ayant pour mission de conjuguer saveur, expérience et **santé** dans 2 secteurs d'activités bien définis, afin d'offrir à notre clientèle une qualité de produits et de services personnalisés, **au goût du jour**.

Forts de nos nombreuses années d'expériences en tant que chefs et enseignants en cuisine et tous les deux passionnés de la gastronomie et des plaisirs de la table, nous avons décidé de mettre sur pieds cette nouvelle entreprise, ralliant un grand rêve pour chacun de nous : cuisiner

en étant **le plus près possible des besoins de nos clients** qui changent de plus en plus rapidement, à travers la recherche de **l'équilibre** : famille, le travail, loisirs.

A travers le souhait que nous avons d'accompagner nos clients en fonction de leurs **besoins** respectifs, ce même désir se poursuit en ce qui concerne notre service de traiteur. Que ce soit pour une soirée professionnelle, des noces, une rencontre familiale ou encore pour un tournoi de golf accompagné d'une magnifique soirée ou événement spécial, la **qualité du service** et des repas offerts et cuisinés pour vous spécialement seront au rendez-vous. Les gens sont prêts à déboursier autour de 40\$ par personne pour le repas »

Gilles B. est enseignant au CFP de Jonquière. Étant lui-même un membre du club de golf, il est donc à proximité de la clientèle. Il représente une source sûre pour définir les besoins de celle-ci. La relation de confiance qu'il a bâtie avec les clients permet à ces derniers de lui faire part des points forts et des points faibles du restaurant pendant leur expérience, visant ainsi à une constante évolution.

Marie-Hélène G. est elle aussi enseignante mais au Cégep de Jonquière. Elle est adepte d'un mode de vie sain. Elle est active et considère la nourriture comme un outil pour maintenir son mode de vie tout en éprouvant du plaisir. Son souhait est de partager cette passion-là à travers de nouvelles recettes santé. Elle a donc commencé à partager ses plats fait maison sur les réseaux sociaux, visant à engager de plus en plus de clients potentiels.

## **1.5 Présentation du profil des dirigeants**

Pour le cours 2MGO709 – L'entrepreneur et l'entrepreneurship, nous, les étudiants, avons été initiés à l'étude du profil de l'entrepreneur en épluchant ses caractéristiques personnelles et psychologiques. Nous avons effectué plusieurs tests sous forme de questionnaire (extrait en ANNEXE II). Ces tests ont été conçus pour établir le type de profil d'entrepreneur qu'on est.

Il s'avère pertinent d'aborder ce sujet pour cette intervention parce que le restaurant est une petite entreprise et pour cette catégorie d'entreprise, le profil du dirigeant a un grand impact

dans la gestion de l'entreprise et donc dans son évolution. Prenons exemple du test de la BDC.

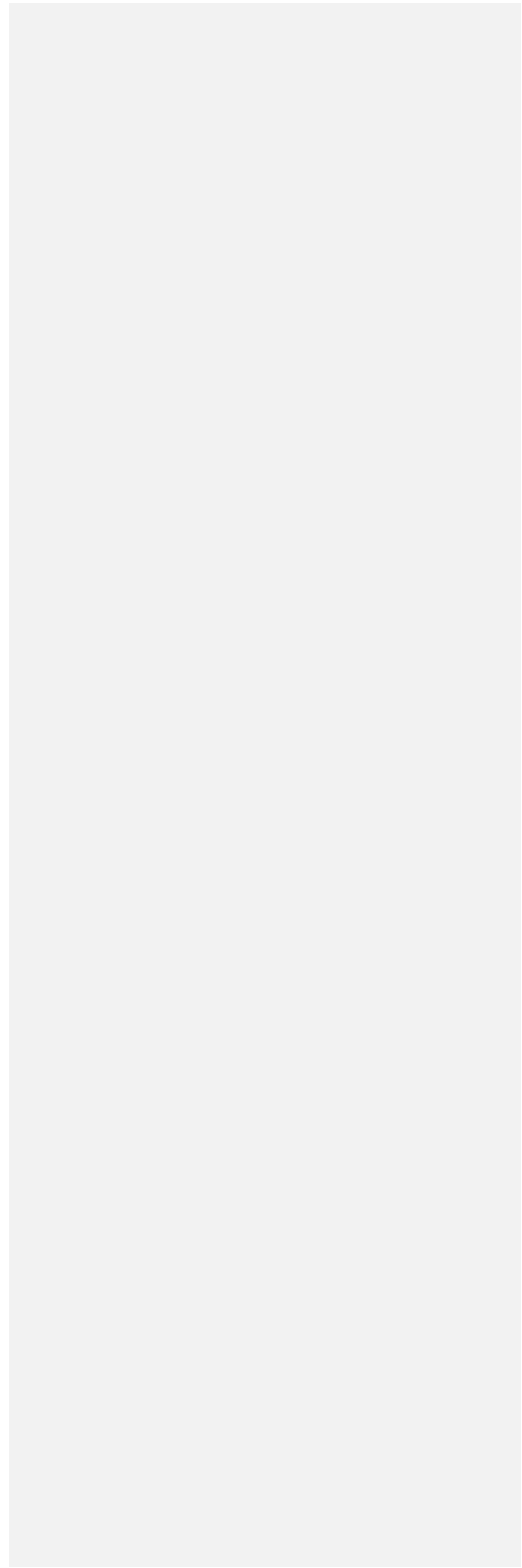
Il établit le profil général de l'entrepreneur grâce à plusieurs critères, à savoir :

- Les motivations,
- Les aptitudes,
- Les attitudes,
- Le besoin de réalisation et de réussite,
- L'attrait du pouvoir,
- Le besoin de défis,
- La recherche d'autonomie,
- La persévérance,
- La confiance en soi,
- La résistance au stress,
- La créativité, et
- La perception d'influencer sa destinée,

Les résultats ont montré que les propriétaires du Par 3 sont motivés par leur passion en commun qui est la cuisine. Qui n'a jamais rêvé de faire de sa passion son métier ? (de plus, le fait que ce soit rentable est un bonus!). Une chose est sûre, ce n'est pas pour des raisons financières, ni une recherche d'autonomie totale que Par 3 a vu le jour. Si cela aurait été le cas, ils se seraient consacrés à temps plein pour mieux fructifier leurs apports, or, ils ont chacun leur emploi respectif.

Les aptitudes de ces chefs émérites ne sont plus à douter. Leur attitude face à une situation stressante, leur persévérance, leur confiance en soi, sont toutes des qualités d'entrepreneur qui jouent en faveur de l'entreprise dans ses opérations. L'industrie de la restauration est une industrie qui requiert un bon sens de l'organisation, une créativité exemplaire dans la création des menus, et une bonne résistance au stress pour gérer les retards de livraison, les erreurs des commandes, et d'autres péripéties qui ne sont pas contrôlables à l'interne par le restaurant.





## PARTIE 2

### ANALYSE STRATÉGIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

L'analyse qui va suivre vise à faire ressortir les caractéristiques de l'environnement interne et externe du Par 3. Pour ce faire, nous allons appliquer des outils qui ont été acquis en théorie tels que l'analyse FFOM et la matrice des 5 + 1 Forces de Porter. Nous allons également apporter plus d'attention sur le marketing digital de l'entreprise en analysant ses réseaux sociaux et son site internet.

#### 2.1 Analyse FFOM

Pourquoi faire une analyse FFOM ? J'ai commencé à travailler dans le restaurant au début de mes études. Cela m'a permis de voir la situation de l'entreprise à chaque saison. Quand on est plongé dans notre travail, il est parfois difficile de relever la tête et prendre du recul pour faire le point sur notre situation. Les décisions prises sont souvent des décisions spontanées, qui régleront les ambiguïtés sur le moment, sans chercher à creuser s'il y a une cause à régler à la racine.

Cette analyse va nous permettre de mettre en exergue les aléas externes et les caractéristiques de l'entreprise qui jouent en faveur ou en défaveur de celle-ci. Certes, ce sont des événements incontrôlables, mais le fait d'en avoir conscience permet d'en réduire les effets négatifs ou alors d'en optimiser les avantages. Nous allons aborder en premier lieu des opportunités et les menaces qui régulent l'industrie de la restauration. C'est après avoir vu ces éléments externes que nous allons établir les forces et les faiblesses du Par 3.

## 2.1.1 Opportunités et menaces : Analyse PESTEL (ANNEXE III)

### 2.1.1.1 Politique :

Le Gouvernement du Canada a revu en Avril 2024 les lignes directrices de l'octroi d'une aide financière aux petites entreprises pour encourager l'entrepreneuriat. Ces **subventions et aides gouvernementales** figurent définitivement dans les opportunités pour l'entreprise.

Le Par 3 a une marge de manœuvre assez élevée. Il faut dire que les propriétaires-gestionnaires ont su maintenir le cap depuis sa création.

### 2.1.1.2 Économique :

Comment parler de l'économie d'une PME sans aborder la question de la **COVID-19**. Certes, le restaurant a vu le jour en plein confinement, et il n'en a pas péri. Toutefois, notons que son activité principale c'est d'offrir un service traiteur pour les réceptions dans les salles du club de golf. Durant les temps de la COVID, les rassemblements étaient prohibés. Le Par 3 a quand même su s'adapter et a proposé des services de chef à domicile pour préparer des repas de famille selon un menu original.

Un autre point négatif pour le Par 3 serait le **coût des matières premières**. Le restaurant veille constamment à la qualité de ses produits. Des produits finis de qualités requièrent des ingrédients de qualité, et on ne parle même pas du prix du *packaging* qui augmente régulièrement. Afin de fournir à ses clients des produits de qualité, le Par 3 n'hésite pas à acheter des produits de qualité, peu importe le prix.

### 2.1.1.3 Socio-culturelle :

Une des plus grandes opportunités à retenir dans cet aspect serait le **tourisme et la diversité culturelle**. Mais en quoi? Nous savons, par les sources officielles, que le Québec attire de plus en plus d'immigrants et de touristes.

Le Par 3 a eu l'opportunité de servir des plats typiquement québécois lors d'une soirée étudiante multiculturelle. D'un côté c'est un bon moyen de faire découvrir la culture québécoise à travers sa cuisine. D'un autre côté ce serait aussi une bonne opportunité pour proposer un menu inspiré de la cuisine du monde pour des événements multiculturels.

Comment parler du marché du travail au Québec sans parler de la **pénurie de la main d'œuvre**. Ce problème est récurrent dans toutes les analyses que j'ai effectuées pour des PME dans le cadre des cours.

#### **2.1.1.4 Technologique :**

Dans l'industrie de la restauration, bon nombre de développeur ont développé des **logiciels** pour en faciliter la de gestion. On connaît entre autres Maitre'D ©, un logiciel conçu spécialement pour la facturation et la gestion dans la restauration. Il vise à améliorer l'efficacité opérationnelle du restaurant, tout en permettant de faire un suivi de ses performances. Toutefois, ces innovations technologiques engendrent des coûts tant pour les technologies en soi que pour la formation requise pour les utiliser. Actuellement, le Par 3 n'utilise aucun logiciel pour automatiser ses opérations, tout est fait à la main

Dans cette ère numérisée dans laquelle nous vivons, il importe de considérer le poids du **marketing digital** pour une entreprise. En effet, celui-ci offre un accès à un public plus large, et permet d'accroître la visibilité. Dans une industrie où la concurrence est féroce, il faut savoir prendre avantage de ces technologies.

#### **2.1.1.5 Écologique :**

S'engager dans des pratiques écologiques est non seulement bénéfique pour l'environnement, mais peut aussi offrir des avantages compétitifs et financiers. L'**initiative verte** représente une opportunité significative pour un restaurant. La réduction des déchets, le compostage, l'utilisation d'ingrédients et de matériaux durables permettra d'attirer une clientèle de plus en plus sensible aux enjeux écologiques.

Conscient de cet enjeu écologique, Par 3 utilise des emballages recyclables pour ses produits à livrer.



Figure 2.1 : Emballage - initiative verte

#### **2.1.1.6 Légale :**

Sur le plan légal, on admet que les règlements qui régissent l'industrie de la restauration sont stricts. Assez stricts pour que ça puisse devenir contraignants car, le Par 3 a déjà renoncé à quelques activités pour des raisons règlementaires. En plus de ce caractère contraignant, le processus administratif pour obtenir un permis est connu pour être lourd.

#### **2.1.2 Forces et Faiblesses**

Il est primordial dans une analyse de connaître les forces et les faiblesses d'une entreprise de manière à capitaliser les forces et améliorer les faiblesses. Les forces sont les caractéristiques positives de l'entreprise qui lui donnent un avantage concurrentiel. Pour le Par 3, ses principales forces sont dans la catégorie financière, relationnelle, et quelques aspects opérationnels.

À l'opposé, les faiblesses sont les caractéristiques internes négatives qui peuvent limiter son efficacité. Le Par 3 aurait quelques points à améliorer sur le plan technologique, commercial, et aussi quelques aspects opérationnels comme montré dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.1 : Forces et faiblesses

	FORCES	FAIBLESSES
OPÉRATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion efficace : Contrôle des coûts et optimisation des opérations</li> <li>- Adaptabilité aux demandes : allergie au gluten, plat végétarien, sans lactose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des stocks : Gaspillage alimentaire, mauvaise gestion des stocks</li> <li>- Infrastructure et équipement : Lieu de travail réparti sur trois étages</li> </ul>
FINANCIÈRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marge bénéficiaire élevé</li> </ul>	
COMMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplacement stratégique : Club de golf : cadre tranquille et paisible. (ANNEXE V)</li> <li>- Menu diversifié (ANNEXE IV)</li> <li>- Bon marché cible mais peut être développé d'avantage</li> <li>- Qualité des produits : Produits frais et de haute qualité, excellente présentation des plats (ANNEXE VI)</li> <li>- Expérience des entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marque et identité</li> </ul>

TECHNOLOGIQUES		- Méthode de gestion traditionnelle
RELATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réputation : Avis positif des clients (<i>feedback</i> sur les réseaux et sur les pages de découverte)</li> <li>- Expérience client : Service client exceptionnel et personnalisé, proximité avec la clientèle du golf</li> <li>- Relation avec les fournisseurs : fournisseurs fiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilité : Manque de stratégie marketing claire, aucun budget de communication</li> <li>- Clients occasionnels</li> </ul>

## 2.2 Les 5 + 1 forces de Porter

En théorie, cette matrice tend à analyser l'environnement concurrentiel du secteur de l'entreprise. Elle met en évidence la dynamique des relations que l'entreprise entretient avec les acteurs principaux sur le marché. En identifiant les forces qui ont le plus d'impact, on peut développer des stratégies pour renforcer la position de l'entreprise sur le marché. Ainsi pour le cas du restaurant Par 3, le tableau se résume comme suit :

Tableau.2.2 : Les 5+1 forces de Porter

	ACTEURS	INFLUENCE (de 0 à 10)
INTENSITÉ CONCURRENTIELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurants des autres clubs de golf : Club de golf Port-Alfred (La Baie), Club de Golf Chicoutimi (Chicoutimi), Club de golf le Ricochet (Chicoutimi)</li> <li>- Fournisseurs de plats préparés : Pâtisserie Ladouche, L’Affamé, Au chef Extra</li> <li>- Grande marque de collation industrielle : Made goods, Nomz</li> </ul>	8
MENACE DES NOUVEAUX ENTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché très développé</li> <li>- Incitation à l’entrepreneuriat</li> <li>- processus administratif pour obtenir un permis, un certificat de salubrité</li> </ul>	6
MENACE DES SUBSTITUTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service informel sur les sites de vente en ligne tel que Marketplace</li> <li>- Service de livraison de produits en ligne</li> <li>- Restauration rapide</li> </ul>	8
POUVOIR DE NÉGOCIATION DES ACHETEURS	<p>Exode : commande de collations santé</p> <p>Résidence funéraire : Menu Buffet (ANNEXE IV)</p>	10



	<p>Club de golf : Banquet, Buffet, Cocktail dinatoire (ANNEXE IV)</p> <p>Particuliers : Plats préparés, collations, buffet, banquet, cocktail dinatoire</p>	
<p>POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dufour &amp; fils : distributeur de fruits et légumes</li> <li>- GFS : Gordon Food Service© fournisseur de service alimentaire (packaging, produits de cuisson...)</li> <li>- Fromagerie Médard : fromagerie</li> <li>- Café Marc Robitaille : café</li> <li>- Boulangerie du Royaume : pain</li> </ul>	10
<p>RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS</p>	<p>- Subvention et aide financière : La marge bénéficiaire de l'entreprise est assez élevée. Elle ne dépend pas entièrement de ces subventions.</p>	1

On remarque que les parties prenantes qui détiennent le plus d'impact sur l'entreprise sont les clients et les fournisseurs. Heureusement, le restaurant maintient une bonne relation avec les deux, même si pendant la session d'hiver, il a dû cesser son partenariat avec un café car ce dernier aurait mis la clé sous la porte.

L'intensité de la concurrence est relative dépendamment du secteur d'activité car l'activité principale du Par 3 est rattachée au club de golf et en tant que consommateur, on réserve une salle pour les atouts spécifiques comme la vue, le cadre, le prix, mais le service traiteur n'est

pas en haut de la liste. Même chose pour les salons funéraires. C'est surtout par rapport aux autres activités que la concurrence est particulièrement rude. En effet, pour les collations santé, le Par 3 a peu de partenariat en tant que grossiste et pas de clients réguliers en tant que détaillant. C'est une opportunité à ne pas manquer parce que les ressources suffisent bien pour d'autres partenariats. De plus, le Par 3 connaît une période morte au cours de l'année où il pourrait produire plus de collations à d'autres clients.

### 2.3 Zoom sur le marketing digital

Dans cette ère de numérisation dans laquelle nous vivons, il est important de savoir tirer profit de ce que le monde du numérique a à nous offrir. Les grandes entreprises ont déjà facilement un grand budget alloué à cette branche-là. Pour les plus petites entreprises, ce n'est pas forcément le cas. Toutefois, quelques-unes ont saisi l'enjeu du digital et commencent à investir sérieusement dans leur présence numérique.

Pour le cas du Par 3, le restaurant est présent sur deux réseaux sociaux et il a également développé son propre site internet.



[https://www.instagram.com/par3\\_latablee/](https://www.instagram.com/par3_latablee/)



<https://www.facebook.com/par3latablee>



<https://platspreparessaguenay.com/>

À ses débuts, le Par 3 était engagé d'une manière régulière sur les réseaux. Depuis le temps, le restaurant a accumulé près de 1.8k abonnés sur Facebook et 293 sur Instagram à son actif, comme vu sur la page de couverture (ANNEXE VII). D'une manière générale, il est assez commun pour les entreprises d'avoir plus d'abonnés sur Facebook que sur Instagram.

Le restaurant a effectué 164 publications sur la page Instagram. L'esthétique de la page est relativement attrayante. Toutefois, les abonnés ne font pas forcément preuve d'engagement. La première photo publiée date de 2018, où l'un des chefs commençait à partager quelques

recettes sur une base régulière. La page a réussi à attirer l'attention des comptes similaires puisque certains comptes se sont engagés dans les commentaires.

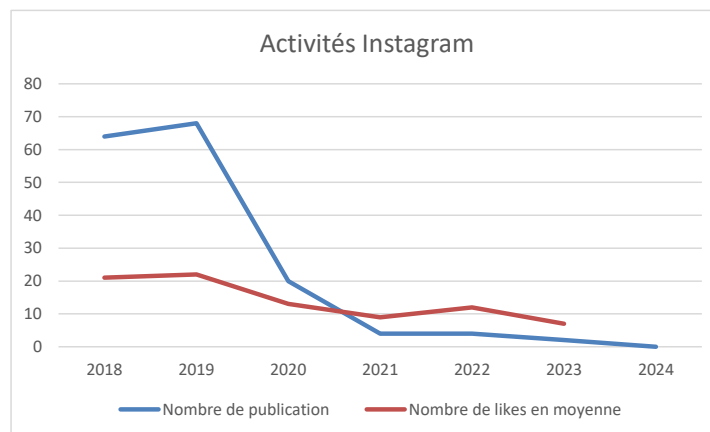


Figure 2.2 : Évolution des publications Instagram depuis sa création

Nous pouvons voir qu'en ouvrant le compte Instagram, le gestionnaire du compte avait amorcé plusieurs publications et n'a pas tenu la cadence au fil du temps. Pourtant le style de cuisine que propose le restaurant est totalement en vogue en ce moment. Selon Instagram, le *hashtag* « #healthy », à lui seul, est utilisé à plus de 100 millions de reprise sur la plateforme (ANNEXE VII).

La page Facebook, quant à elle, est le principal moyen de publicité du Par 3. La page a gagné une très bonne note dans les avis et les abonnés sont nettement plus engagés sur la plateforme que sur l'autre. Le restaurant a effectué quelques jeux concours à succès lors du confinement avec des récompenses des plus alléchantes à la clé. Il y a eu beaucoup de participations lors de ces concours et les heureux gagnants se sont occupés du bouche-à-oreille pour accroître la popularité de la page.

Le marketing digital est une opportunité que le restaurant a su choisir dans son élan au début mais qu'il aurait manqué de maintenir. Dans le cadre de ce projet, il serait question de reformer la gestion des réseaux sociaux afin de renforcer le marketing digital.

## PARTIE 3

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT : RECOMMANDATIONS ET OBJECTIFS**

Nous aurons vu dans la partie précédente que, bien que le restaurant ait bon nombre de points forts, ses faiblesses pourraient nuire à sa mission, la vision des propriétaires, et ses valeurs. Dans cette partie, il serait question de reprendre ces faiblesses et établir des actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs qui ont été fixés.

**3.1 Amélioration de la gestion des stocks**

- **Problématique à résoudre** : faiblesse opérationnelle : gaspillage, manque d'efficacité dans la rotation des stocks.

Actuellement, le restaurant dispose de plusieurs rangements où ranger ses stocks :

Tableau 3.1 : Stocks du restaurant

2 <sup>ème</sup> étage	<p>Frigidaire 1 et 2 : commande en attente de livraison, ingrédients les plus couramment utilisés.</p> <p>Congélateur 1 : Sauce</p> <p>Congélateur 2 : plat en surplus</p> <p>Réserve 1 : produit de nettoyage, assiettes et ustensiles, boîtes de conserve</p> <p>Réserve 2 : ingrédients secs (farine, sirop, huile...)</p>
------------------------	---

1 <sup>er</sup> étage	Chambre froide : fruits et légumes frais, pain frais, breuvages, sauces d'accompagnement, commande en attente de livraison
Sous-sol	<p>Salle 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Congélateur à dessert (rangement des fruits surgelés, des douceurs sucrés déjà préparées, des collations en attente de livraison)</li> <li>- Congélateur à fruits de mer : où se trouve le stock de fruits de mer.</li> </ul> <p>Salle 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étagère de contenants et emballages</li> <li>- Congélateur debout : pains en surplus, sauce</li> <li>- Congélateur tombeau 1 : pains en surplus, morceaux de légumes, contenants de 4 litres pour les surplus de potage</li> <li>- Congélateur tombeau 2 : viandes</li> <li>- Congélateur tombeau 3 : produits surgelés précuits</li> </ul>

On admet que le restaurant dispose d'un bon nombre de rangement pour ses stocks. Le gros inconvénient c'est que ces rangements sont éparpillés sur 3 étages, ce qui ne facilite pas les opérations dans le quotidien des employés. Arranger la disposition de ce stockage relèverait de l'externe (du club de golf).

D'après ce tableau, on voit que le restaurant consacre beaucoup d'espace pour les surplus. Dans la plupart des cas, ces surplus s'enfoncent au fond de l'espace de stockage et on vient jusqu'à en oublier l'existence. Le problème de mauvaise gestion de stock implique donc les surplus mais également les ingrédients frais qui restent dans la grande chambre froide. L'inventaire est fait d'une manière irrégulière au Par 3.

- **Proposition et manière de procéder :**

- **Automatisation** : investir dans un logiciel de gestion des stocks soulagerait le Par 3 d'un bon poids. Les plus populaires actuellement sont **MarketMan** et **Toast**. Ces outils permettent de faire un suivi des stocks en temps réel, d'automatiser les commandes lorsque les niveaux sont bas, et de prévoir les besoins en fonction des commandes ou des événements qui entrent. Présentement, toutes ces tâches incombent à une seule personne, une personne qui a déjà une autre occupation à temps plein.

- **Formation du personnel** : pour le cas de l'entreprise, il serait intéressant que les deux associés sachent comment utiliser le nouveau logiciel. Tous deux étant des enseignants, les vacances scolaires seraient une période adéquate pour amorcer la formation. De plus, la formation ne prendrait pas longtemps et le prochain mois servirait d'essai pour sa mise en place.

- **Processus** : l'ancienne cheffe, Caroline P.\* qui travaillait dans le restaurant quand j'y suis arrivée, avait une méthode plutôt efficace pour l'écoulement des stocks : la méthode FIFO (First In, First Out). Ce serait un bon moyen pour ne pas laisser les ingrédients oubliés au fond de l'espace de stockage.

\* Portrait Caroline P. : Caroline est une cheffe émérite qui a rejoint l'équipe du Par 3 après la COVID. Elle a toujours évolué dans le secteur de la restauration. Avant la période de confinement, Caroline tenait sa propre classe de cuisine à Chicoutimi et a dû arrêter ses activités à cause de la pandémie. Vu ses expériences dans le secteur et ses compétences, Caroline a été un grand atout pour toute l'équipe. Sa manière de travailler vise l'efficacité et les tâches qu'elle accomplit sont effectuées de manière totalement écologique. Elle s'est dissociée du Par 3 en été 2023.

- Qu'est-ce que la méthode FIFO?

La méthode FIFO est une méthode de gestion des stocks qui signifie « premier entré, premier sorti ». Elle consiste à faire sortir les produits dans l'ordre où ils ont atterri dans le stock. En d'autres termes, les premiers ingrédients achetés ou les premiers plats cuisinés sont les premiers à être livrés.

Cette méthode est une pratique courante surtout en comptabilité. En restauration, elle est essentielle pour gérer efficacement les produits périssables. La méthode FIFO est une plus-value dans le respect des normes de sécurité alimentaire. Elle alors vise à réduire le gaspillage et à maintenir la qualité des produits.

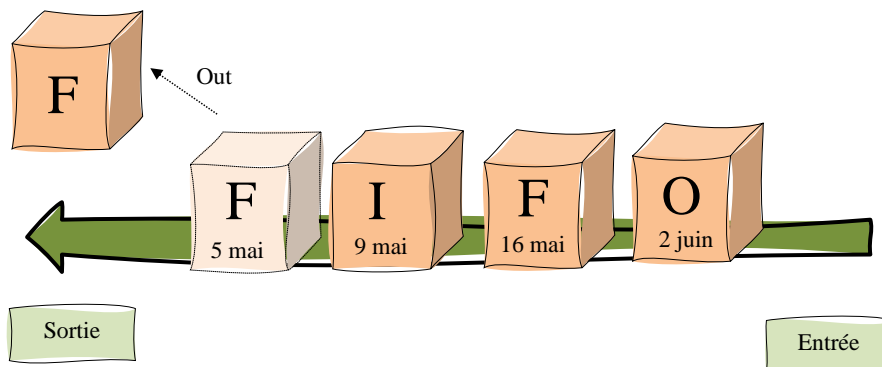


Figure 3.1 : Méthode FIFO

- **KPI** : Réduction des pertes de stocks, bonne rotation des stocks, optimisation des coûts, réduction des écarts entre les stocks en théories et réels.



### 3.2 Fidélisation de la clientèle

- **Problématique à résoudre :** faiblesse relationnelle : Clientèle désengagée et occasionnelle

Le Par 3 a conclu des partenariats avec plusieurs organisations : Le club de golf et les salons funéraires pour un service traiteur, et le café Exode pour les collations. Ce sont donc des clients qui sont sûrs d'avoir recours au service du Par 3 sur une base régulière. Maintenant la question se pose de savoir comment le Par 3 va attirer plus de particuliers et les fidéliser. Du temps du confinement, plusieurs clients interagissaient activement avec le restaurant sur les réseaux sociaux. Une étude a montré un pic de croissance de l'utilisation des réseaux lors du COVID (Recchi, 2020). On ne peut pas dire que cela a évolué actuellement. Les clients étaient engagés envers le Par 3 parce que le Par 3 montrait un engagement envers eux. Pour maintenir cet engagement réciproque, on est allé analyser les retours des clients et le niveau de satisfaction actuel.

- **Proposition et manière de procéder :**

- **Système de points :** mettre en place un programme de fidélité où les clients gagnent des points à chaque achat. En ayant accumulé assez de points, les clients gagneraient à la clé des récompenses (produits gratuits, réductions)

- **Personnalisation :** le consommateur aime voir qu'un produit ou un service a été conçu exactement pour lui. Après qu'un client ait eu recours au service du Par 3, que ce soit via le site internet ou via la réservation des salles, il serait intéressant (et pas coûteux) de faire un petit retour sur l'évènement en lui remerciant, lui demandant un retour, ou même en lui proposant d'autres services.

- **KPI :** Augmentation du nombre de commandes en ligne par les particuliers, taux de retour, ventes croisées.

### 3.3 Renforcement de la visibilité du restaurant

- **Problématique à résoudre** : Faiblesse relationnelle : Visibilité : Manque de stratégie marketing claire, aucun budget de communication

Tableau 3.2 : Note importante - modification

En soumettant l'offre de service pour ce projet, il a été suggéré de mettre l'enseigne du Par 3 sur panneau sur la route principale pour souligner la présence physique du restaurant. Après réflexion, on doit admettre que la situation ne relève pas de l'immédiat. En effet, le restaurant est déjà considéré comme le traiteur officiel du club de golf, ce qui fait que ceux qui font appel au club pour réserver une salle font automatiquement appel au service du Par 3. De plus, le Par 3 a déjà cédé le casse-croûte pour les joueurs de golf en été. Il ne serait donc pas judicieux d'investir dans un projet de telle envergure en faisant la comparaison entre les coûts et les risques.

- **Proposition et manière de procéder** :

- **Enseigne visible** : installer une enseigne plus grande auprès des partenaires (présence de cette enseigne dans les locaux du club de golf donc aucune contradiction avec la note ci-dessus).

- **Partenariats locaux** : collaborer avec des entreprises locales (comme organiser des événements communs ou offrir des offres groupées)

#### 3.3.1 Marketing digital :

**Sous-objectif** : Peaufiner le marketing numérique.

- **Proposition et manière de procéder** :
  - Stratégie de contenu : développer une stratégie de contenu cohérente pour les réseaux sociaux, centrée sur la promotion des plats, des événements, et des valeurs du restaurant.
  - Mettre à jour le site internet pour optimiser le SEO et attirer les clients locaux.

- Publicité en ligne : Investir dans les campagnes publicitaires ciblées avec des plateformes comme Google Ads et Facebook Ads pour atteindre une audience locale.

- **KPI** : Augmentation du nombre de visiteurs, engagement des clients sur les réseaux, nombre d'abonnés, de messages, de likes, de commentaires...

### 3.4 Faire de Par 3 une référence pour les collations santé

- **Problématique à résoudre** : Faiblesse commerciale : manque de cohérence entre la vision et les opérations pour établir la marque et l'identité de l'entreprise.

Dans leur vision, les copropriétaires disent vouloir multiplier leurs points de livraison pour les collations. Actuellement, les collations santé ne sont pas un pilier fort de l'offre du restaurant. En se basant sur les publications du restaurant lors du confinement, les clients étaient pourtant fort intéressés de l'offre de collation qu'il propose.

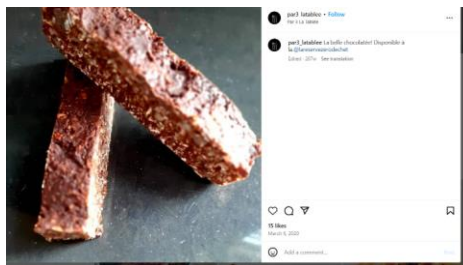


Figure 3.2 : Collation santé

- **Proposition et manière de procéder** :

- **Nouveaux produits santé** : revoir le menu pour inclure des options qui répondent aux tendances actuelles, comme les produits à base de plantes, sans gluten.

- **Promotion active** : utiliser les plateformes numériques et les partenariats pour promouvoir ces nouvelles offres

- **Démarchage** : proposer des offres spéciales à d'autres partenaires potentiels pour multiplier les points de vente. (café, dépanneur, école, gym)

- **Permis, certifications, recours à un expert en nutrition** : on sait que l'industrie de la restauration est strictement réglementée. Un permis, une certification est nécessaire pour chaque catégorie de produits que l'on vend. Même si le processus semble lourd, il est nécessaire si on veut se lancer dans les activités.

Pour mettre en vente de la nourriture, le producteur a l'obligation de détailler sur l'emballage de son produit quelques points, entre autres :

- La liste des ingrédients : tous les composants et les allergènes
- Informations nutritionnelles : le tableau nutritionnel (calories, lipides, glucides...) et portion
- Informations de sécurité : date limite de consommation, condition de conservation

Pour établir ces points, il est nécessaire d'avoir recours à un nutritionniste.

- **KPI** : Augmentation des ventes de ces produits, reconnaissance de la marque, satisfaction client

### 3.5 Tableau objectif SMART

Le modèle SMART est couramment utilisé en gestion de projet, planification stratégique, ainsi qu'en développement personnel. La gestion par objectif a été introduite par Peter Drucker. Cette approche est souvent utilisée pour s'assurer que les objectifs fixés sont bien définis et alignés avec les objectifs organisationnels.

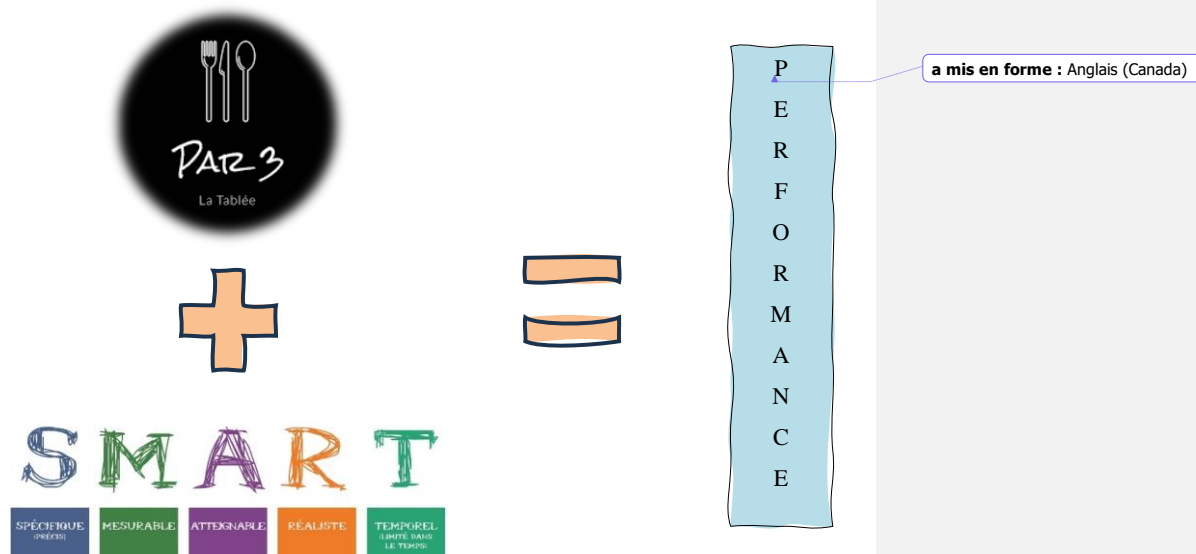


Figure 3.3 : Par 3 et objectif SMART

Dans le cadre de cette intervention, nous avons soumis 5 objectifs à atteindre. Pour mieux les comprendre, il serait alors pertinent de les résumer dans le tableau ci-dessous en s'inspirant du modèle SMART.

Tableau 3.3 : Tableau objectif SMART

Objectifs	KPI	Étapes	Ressources	Échéancier
Avoir un système de gestion de stocks efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif 0 gaspillage</li> <li>- Optimisation des coûts liés au stock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir dans un logiciel de gestion de stock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gilles et Marie</li> <li>- les éventuels futurs employés</li> </ul>	8 mois

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre à utiliser le logiciel</li> <li>- Appliquer la méthode FIFO</li> <li>- Composter</li> <li>- Produire la quantité exacte</li> </ul>		
Multiplier le nombre de clients réguliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du nombre de commandes par des clients particuliers réguliers</li> <li>- Taux de retour</li> <li>- Ventes croisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acheter un logiciel pour gérer le système de points</li> <li>- Apprendre à utiliser le logiciel</li> <li>- Expliquer le fonctionnement du système aux clients</li> <li>- Interagir directement avec le client pour connaître ses besoins</li> <li>- Adapter le service selon les besoins du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gilles et Marie</li> <li>- les éventuels futurs employés</li> </ul>	10 mois

Augmenter la visibilité physique et sur les réseaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplication des partenariats</li> <li>- Augmentation des commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Installer des bannières de l'entreprise chez les partenaires</li> <li>- Entrer en contact avec les PME, les agriculteurs, les détaillants de la région</li> <li>- Organiser des évènements commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gilles et Marie</li> <li>- les entreprises partenaires</li> </ul>	5 mois
Doubler le nombre d'abonnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplication du nombre de visiteurs sur le site</li> <li>- Engagement des abonnés sur les postes et les stories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir dans les campagnes publicitaires ciblées</li> <li>- Établir un calendrier de publication</li> <li>- Mettre à jour le site internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marie Hélène</li> </ul>	12 mois
Augmenter sa notoriété en tant que vendeur de collation santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des ventes de ces produits,</li> <li>- Reconnaissance de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacter un nutritionniste</li> <li>- Proposer un nouveau menu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marie Hélène</li> </ul>	12 mois

	Satisfaction client	- Faire du démarchage pour vendre les produits proposés		
--	---------------------	---	--	--



## CONCLUSION

Travailler avec Par 3 La Tablée a été une expérience profondément enrichissante. Le restaurant, par sa nature dynamique, offre de nombreux défis et opportunités de croissance. Les entrepreneurs, en particulier, sont extrêmement inspirants. Leur détermination face à des situations critiques et leur engagement envers la satisfaction client sont remarquables. Leur capacité à trouver des solutions innovantes face à des problèmes immédiats est un modèle d'adaptabilité et de résilience.

Personnellement, ce projet marque la fin de mon parcours en Maîtrise en Gestion des Organisations (MGO) et m'a permis de revisiter des théories essentielles tout en menant de nouvelles recherches. En réfléchissant à cette expérience, je constate que la gestion est un processus d'apprentissage continu. Chaque organisation étant unique, il est fondamental de comprendre son contexte spécifique pour formuler des recommandations adaptées et pertinentes.

Les résultats attendus incluent :

- Une amélioration tangible des relations avec les clients et les fournisseurs,
- Une adoption réussie de solutions innovantes pour répondre aux défis du marché,
- Une optimisation de la présence numérique pour renforcer la visibilité et l'engagement des clients,
- Une évaluation continue des stratégies mises en place pour assurer une croissance durable.

En somme, cette expérience a souligné l'importance de l'apprentissage continu et de l'adaptation dans le domaine de la gestion. Je reste convaincue que les recommandations proposées contribueront positivement à l'évolution de Par 3 La Tablée.

## ANNEXE I

### QUESTIONNAIRE 1 : GABARIT 1 PLAN DE COMMUNICATION (2MGO724 – COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE 1)

## Évaluation du plan de communication

#### Connaissance de l'organisation

- Quel est le secteur d'activité?
- Quelles sont les particularités du secteur d'activité?
- Est-ce que les activités de l'organisation sont stables ou saisonnières?
- Quelle est la position de l'organisation par rapport à ses concurrents, adversaires...
- Quelle est la position de l'organisation par rapport à ses alliés, partenaires...
- Présentation de l'organisation, mission, vision, valeurs...
- Quels sont ses objectifs généraux et spécifiques de l'organisation?
- Quelle est sa raison d'être juridique (privée, publique, OSBL...)?
- Quelle est la structure organisationnelle (centralisée, conseil d'administration...)?
- Quelle est sa santé financière?
- Quelle est sa capacité de financement (capitaux, emprunts)?
- Quelles sont les opportunités?
- Quelles sont les menaces?

#### Les éléments descriptifs

- Quels sont les lieux d'affaires (principaux et secondaires)?

- Quel est l'historique de l'organisation?
  - Quels sont les produits et services offerts?
  - Quelle est la taille de l'entreprise (marché, employés)?
  - Identifier les publics internes, syndicats...
  - Identifiez les publics externes (clients, concurrents...) et leurs particularités.
  - Identifiez les marchés cibles selon les produits et services.
  - Qui sont les parties prenantes et leurs rôles, influencent...client, citoyens, concurrents
  - Qui sont les fournisseurs principaux et leurs influences?
  - Qui compose sa main d'œuvre (corps de métiers, scolarisation...)?
  - Est-ce qu'il y a des partenaires d'affaires (rôles, influence...)?
  - Est-ce que l'entreprise est syndiquée (les syndicats...)?
  - Présentation du contexte dans lequel le plan de communication est réalisé.
  - Présentation des objectifs de communication.
- 

#### **L'image de l'organisation**

- Quel est le marché visé, les segments de marché, publics cibles?
- Quel est le niveau de réputation de l'organisation?
- Quelle est l'image perçue de l'organisation (interne-externe...)?
- Quels sont les facteurs contribuant à l'image de l'organisation?
- Quels sont les facteurs nuisant à l'image de l'organisation?
- Est-ce que l'image de l'organisation est claire?
- Quelle est son efficacité communicationnelle?
- Quelles sont les forces?
- Quelles sont les faiblesses?

#### **Les informations portant sur l'image de l'organisation**

- Le plan de communication antérieur
- La revue de presse
- Les activités promotionnelles

- Les activités de communication (en-ligne, conférences de presse...)

**Les modes de communication utilisés et leur appréciation sur l'image, les ventes...**

- Le budget de communication
- Les lieux physiques
- Les médias utilisés (télévision, réseaux sociaux, affichages...)
- La promotion (concours)
- La gestion des ventes
- Les relations publiques, relation de presse (Il y en a?)
- Quelles sont les stratégies de communication?
- Est-ce qu'elles visent le bon marché cible?
- Est-ce le bon plan média?
- Quelle est l'efficacité?

## ANNEXE II

### JEU QUESTIONNAIRE POTENTIEL ENTREPRENEURIAL (BDC)

**Veillez indiquer le degré d'importance que vous accordez à chacune des propositions suivantes :**

1 : Totalemment en désaccord ; 2 : Plutôt en désaccord ; 3 : Plutôt en accord ; 4 : Totalemment en accord.

	1	2	3	4
J'aime me donner des défis lorsque j'entreprends un nouveau projet				
Je suis assez à l'aise dans les situations complexes				
Là où les autres voient des problèmes, moi je vois des possibilités				
Je me préoccupe toujours de ce que vont penser les autres avant de faire quelque chose d'important				
Je fais preuve de curiosité et je cherche continuellement à découvrir				
Je suis beaucoup moins efficace dans des situations stressantes				
Je veux bâtir quelque chose qui sera reconnu publiquement				
Face aux difficultés, je recherche des alternatives de solutions				
Pour moi, ce qui compte, c'est l'action				
Pour moi, il est possible d'influencer son destin				
Je suis capable d'imaginer comment on peut faire marcher les choses				
Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir				
Je vise l'excellence dans tout ce que j'entreprends				
Selon moi, on fait toujours un peu sa chance				
De façon générale, je me méfie de mon instinct				

6. Je n'ai pas de difficulté à travailler pour quelqu'un d'autre				
7. J'essaie d'exceller et d'être au premier rang dans mon domaine de compétences				
8. Pour moi, prendre des risques, c'est comme prendre un billet de loterie, c'est une question de chance				
9. Je suis capable de voir plusieurs solutions à un problème				
0. Je préfère avoir la décision finale				
1. J'essaie toujours de tirer des leçons de mes échecs				
2. Pour moi, tout est possible si je crois que je peux le faire				
3. Je préfère m'en tenir aux bonnes vieilles façons de faire				
4. La réussite est surtout une affaire de chance				
5. Un bon niveau de stress me stimule				
6. J'ai de la facilité à motiver les autres à travailler avec moi				
7. Je ressens souvent un blocage face à la complexité des situations				
8. Je peux facilement imaginer plusieurs façons de satisfaire un besoin				
9. Après un revers, je suis capable de me ramasser et de me reprendre				
0. Je ne suis pas toujours en mesure de faire des sacrifices pour réussir				
1. Je n'aime pas influencer les autres				
2. Pour ressentir de la satisfaction envers moi-même, j'entreprends des projets faciles				
3. Quand j'entreprends un projet, je ne crois pas toujours en mes capacités à le mener à bien				
4. J'aime diriger les autres				
5. J'essaie toujours de prendre des risques calculés				
6. J'ai de la difficulté à fonctionner dans les situations ambiguës et incertaines				
7. Je suis toujours en train de lancer de nouveaux projets				
8. J'ai de la difficulté à anticiper les événements, les tendances				
9. J'aime bien les situations où il y a des conventions à respecter				
0. Aujourd'hui, sans beaucoup d'argent, on ne peut pas entreprendre grand-chose				

1. Avoir trop d'ambition est souvent mal vu					
2. J'ai tendance à remettre à plus tard les tâches difficiles					
3. Je suis du genre à voir le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein					
4. Il y a un temps pour la réflexion, mais il y a surtout un temps pour l'action					
5. Je n'ai pas peur de prendre des initiatives					
6. Peu importe ce que l'on fait, ça ne dépend pas de nous					
7. Je préfère être ma propre patronne ou mon propre patron					
8. Je ne considère pas que j'ai plus d'ambition que les autres					
9. Je donne toujours le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends					
10. Je gère bien mon stress dans les situations ambiguës et incertaines					

**Cochez la ou les cases correspondant à votre ou vos choix de réponses ou inscrivez les renseignements demandés.**

**51. Âge:**

53. Avez-vous déjà travaillé à votre compte?

- Oui
- Non

54. Quelle est votre occupation/profession?

- Propriétaire-dirigeante ou propriétaire-dirigeant d'entreprise
- Travailleuse ou travailleur autonome
- Gestionnaire ou cadre
- Personnel salarié – Temps plein
- Personnel salarié – Temps partiel
- Professionnelle ou professionnel
- Métier d'agriculture ou de production
- Métier d'agriculture ou de production
- Aux études
- Sans emploi
- Autre (spécifiez)

### ANNEXE III



#### OPPORTUNITÉS ET MENACES : ANALYSE PESTEL





	OPPORTUNITÉS	MENACES
P	Subventions et aides gouvernementales aux PME	
E	Tendances de consommation : hausse de la demande pour des options alimentaires spécifiques	Confinement Coût des matières premières
S	Tourisme et diversité culturelle	Sensibilité de la clientèle au prix Pénurie de main d'oeuvre
T	Logiciel de gestion en restauration Marketing digital	Coût et formation pour les nouvelles technologies
E	Initiative verte	
L		Règlements stricts Processus administratif lourd pour obtenir un permis



## ANNEXE IV

## MENU PAR 3 LA TABLÉE

<p style="text-align: center;"> Par 3</p> <p style="text-align: center;"><i>Cocktail dinatoire</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Le petit golfeur</i></p> <p style="text-align: center;">Fondue parmesan Rouleaux impériaux Dignons français Frites Ailes de poulet</p> <p style="text-align: center;"><i>à déterminer</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Plus conservateur</i></p> <p style="text-align: center;">Mini burger de porc effiloché, sauce BBQ fumée Saucisse grillée et confit d'oignon Ailes de poulet croustillantes Bruschetta Fondue parmesan, sauce tomate Mousse de saumon sur beignets de crevettes Douceur sucrée</p> <p style="text-align: center;"><i>25.00\$</i></p> <p><small>N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.</small></p>	<p style="text-align: center;"> Par 3</p> <p style="text-align: center;"><i>Festin des champions</i></p> <p style="text-align: center;">Baluchon de porc à l'érable Rouleaux impériaux Roulades crémeuses aux noix de pin et aux épinards Bouchées de poulet Général Tao sur petits légumes Tartare de saumon à l'asiatique sur chips de crevettes Aranchini au fromage Perron et sauce tomate Douceur sucrée</p> <p style="text-align: center;"><i>25.00\$</i></p> <p style="text-align: center;"><i>L'entre deux</i></p> <p style="text-align: center;">Mousse de foie de volaille aux figues et Porto sur pain brioché Feuilleté de poulet, sauce aux framboises Tataki de bœuf en croûte de sésame (sur salad de fenouil et vinaigrette aux agrumes) Croûtons de brie aux poires et au miel Pizza sushi au saumon fumé Verrine de crevettes sur chantilly à la lime Douceur sucrée</p> <p style="text-align: center;"><i>25.00\$</i></p> <p><small>N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.</small></p>
---	---

<p style="text-align: center;"> Pax-3</p> <h3 style="text-align: center;">Menus dîner</h3> <p><b>Par 1 :</b> Poitrine de poulet farcie, sauce aux tomates séchées</p> <p><b>Par 2 :</b> Filet de porc mariné à l'ail et à la coriandre ..... 25.00\$</p> <p><b>Par 3 :</b> Saumon cuit à l'unilatérale, sauce à la crème de persil</p> <p><b>Poké Bowl :</b> Poké au choix (tofu sauté, poulet au cari, tartare de saumon asiatique ou crevettes paprika fumé)</p> <p style="text-align: center;"><b>Inclus dans les menus :</b></p> <p style="text-align: center;">Potage du moment Accompagnements (écoulements et légumes) Dessert du chef Café/Thé</p> <p><b>Boîte à lunch garnies ..... 20.00\$</b></p> <p style="text-align: center;"><small>N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.</small></p>	<p style="text-align: center;"> Pax-3</p> <h3 style="text-align: center;">Table d'hôte</h3> <p style="text-align: center;"><i>Entrées froides</i></p> <p>Terrine campagnarde, confit d'oignon rouge ..... 9 \$</p> <p>Tartare de saumon à l'asiatique, chips de crevettes ..... 9 \$</p> <p style="text-align: center;"><i>Entrées chaudes</i></p> <p>Rouleaux impériaux, sauce ail et carotte ..... 9 \$</p> <p>Fondue parmesan, coulis de tomate à l'italienne ..... 9 \$</p> <p>Feuilleté de fromage régional, tombée de poireaux ..... 9 \$</p> <p style="text-align: center;"><i>Salade</i></p> <p>Panaché de laitue aux agrumes ..... 5 \$</p> <p style="text-align: center;"><i>Potages</i></p> <p>Crème de légumes ..... Inklus</p> <p>Potage parmentier (pomme de terre et poireaux) ..... Inklus</p> <p>Crêcy à l'ancienne (crème de carottes) ..... Inklus</p> <p style="text-align: center;"><small>N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.</small></p>
<p style="text-align: center;"> Pax-3</p> <h3 style="text-align: center;">Petits premiers/puces</h3> <p>Bavette de bœuf à l'échalote, sauce Porto, gratin dauphinois ..... 37</p> <p>Bœuf bourguignon sur riz pilaf ..... 28</p> <p>Joue de bœuf braisée, gratin dauphinois ..... 39</p> <p>Fondue chinoise ..... 36 <small>(Viande à volonté, pomme de terre au four, pain à l'ail, salade du chef, crudité, fromages et 3 sauces)</small></p> <p>Brochette de poulet mariné, sauce poliroade sur riz pilaf ..... 32</p> <p>Ballotine de volaille sous-vide farcie de jambon et fromage suisse, sauce aux tomates séchées et basilic sur sauté de pâtes ..... 35</p> <p>Suprême de volaille sauce au miel et thé du Labrador avec son gratin dauphinois ..... 32</p> <p>Vol au vent au poulet, servie avec pomme de terre en purée ..... 27</p> <p>Poulet en croûte filo, sauce aux framboises ..... 32</p> <p>Lanières de porc aux 2 oignons sur vermicelles de riz ..... 28</p> <p>Filet de porc mariné à l'ail et coriandre sur lit de couscous ..... 29</p> <p>Osso Bucco de porc à l'italienne sur pâtes au beurre ..... 35</p> <p>Pavé de saumon poêlé à l'unilatéral, crème de persil sur riz pilaf ..... 33</p> <p>Feuilleté de poisson blanc, coulis de polvion rouge ..... 27</p> <p>Flétan à la fricassée d'escargot et basilic ..... 43</p> <p style="text-align: center;"><small>N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.</small></p>	<p style="text-align: center;"> Pax-3</p> <h3 style="text-align: center;">Desserts</h3> <p>La meilleure tarte au sucre ..... Inklus</p> <p>Délice à l'étable ..... Inklus</p> <p>Chou à la crème, coulis de framboises ..... Inklus</p> <p>Verrine fleur des neiges et ses petits fruits ..... Inklus</p> <p>Gâteau au fromage sauce aux framboises ..... extra 25</p> <p style="text-align: center;"><i>Beverages</i></p> <p>Café et thé ..... Inklus</p> <p style="text-align: center;"><i>Accompagnements</i></p> <p style="text-align: center;"><small>*Tous nos plats principaux sont servis avec les accompagnements suggérés et légumes de saison au choix du chef.</small></p> <p style="text-align: center;"><small>N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.</small></p>



Part 3

### Service supplémentaire

*Pour tout événement, nous pouvons vous faire des suggestions sur mesure.*

*Vous pouvez contacter notre conseiller pour un devis personnalisé!*

*\*Nous demandons une confirmation du nombre de convives 72 heures à l'avance.*

Pour nous joindre : (418) 812-4450  
2680, boulevard du Saguenay, Jonquière (Québec) G7S 4L1

**\*Veuillez prendre note que les prix sont sujets à changement sans préavis.**

N.B. Les taxes ne sont pas incluses dans les prix et prévoir des frais supplémentaires pour le service aux tables selon votre menu.

### Buffets

*Par 4 :* Tourtière

*Par 5 :* Lasagne & Salade César 22.00\$

*Par 6 :* Vol-au-vent au poulet & Pâté à la viande

*Inclus dans les buffets :*

- Sandwich aux oeufs
- Sandwich au jambon
- Pains fourrés au poulet
- Crudités
- Charcuteries
- Salade de chou
- Dessert
- Café/Thé

*Pasta Bar*

- Tortellini
- Spaghetti
- 3 sauces
- Variété de condiments et garnitures
- Salade César
- Croûtons à l'ail
- Dessert
- Café/Thé

26.00\$

**ANNEXE V**

**IMAGE CLUB DE GOLF**



© Auteure

## ANNEXE VI

### PRÉSENTATION DES PLATS



Extrait Cocktail dinatoire



Boite à lunch : Wrap au poulet



*Bestseller* : Poke bowl



*Bestseller* : Tourtière



*Bestseller* : Tarte au sucre



*Bestseller* : Fondus parmesan



Rouleaux impériaux



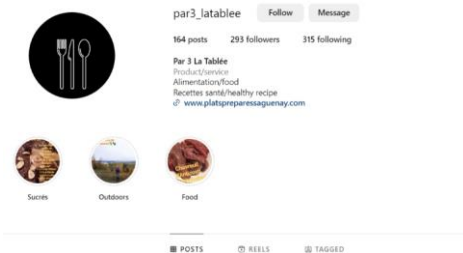
Collation santé : Barres d'arachides

## ANNEXE VII

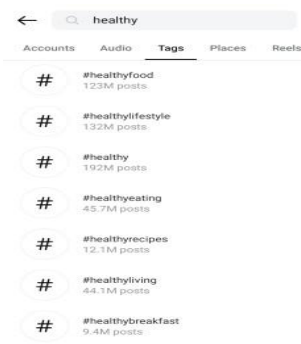
### RÉSEAUX SOCIAUX



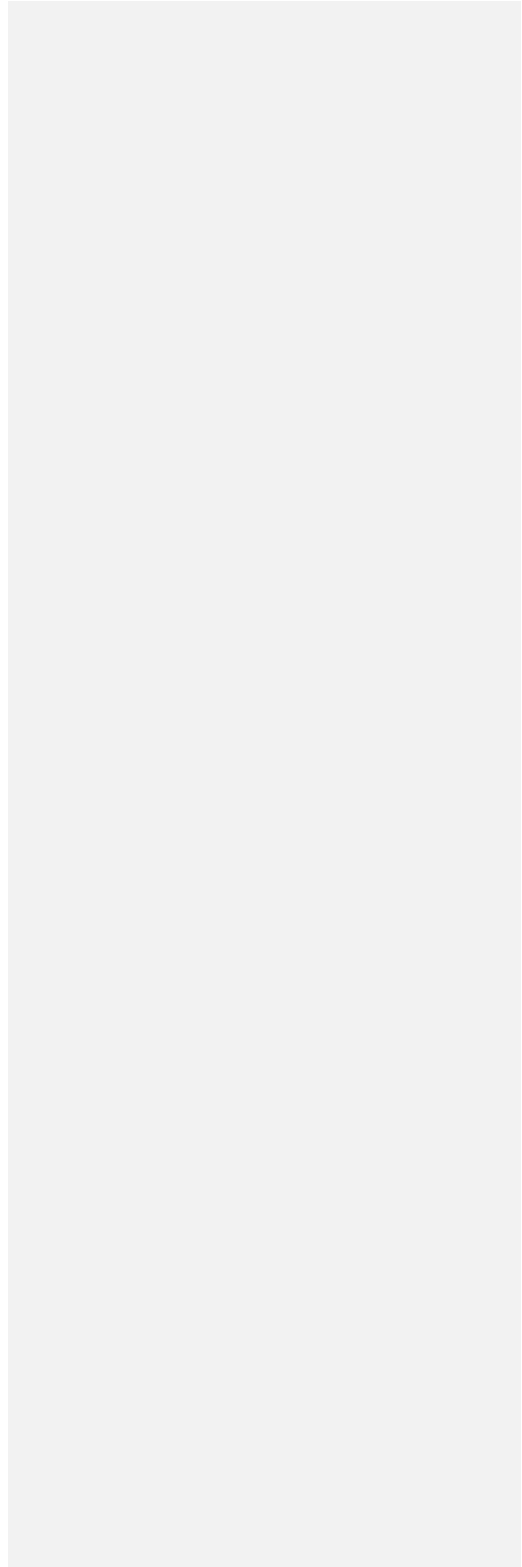
Page Facebook



Page Instagram



Hashtags en vogue





## BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BDC. Autoévaluation de votre potentiel entrepreneurial <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/evaluation-entreprise/autoevaluation-entrepreneur>.

Filion, L. J., & Allali, B. (2007). Management des PME : de la création à la croissance. Éditions du Renouveau pédagogique.

Filion, L. J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. *Revue Organisations & Territoires*, volume 9, no 1, p. 5-16.

FindGlocal. (s.d.). Par 3 La Tablée. <https://www.findglocal.com/CA/Saint-Jean-Eudes/110182787142589/Par-3-La-Tabl%C3%A9e>

Gouvernement du Canada. (2024). Programme de financement des petites entreprises au Canada <https://ised-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/trouvez-pret-pour-votre-entreprise/programme-financement-petites-entreprises-canada-lignes-directrices>.

Gouvernement du Canada. (2024, March 14). *Étiquetage des aliments*. Canada.ca. <https://www.canada.ca/fr/services/sante/etiquetage-aliments.html>

Lawlor K. B., Hornyak M. J. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, volume 39. P. 259-267.

Lean and green business. (2023). *Green kitchen, Greener future : Eco-Friendly Strategies for Restaurant* <https://leanandgreenbusiness.com/eco-friendly-strategies-for-restaurant/>.

Code de champ modifié

MAPAQ. (n.d.). *Étiquette et durée de conservation*. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Restauration/Qualitedesaliments/securitealiments/Pages/Etiquette.aspx>

Recchi, E., Ferragina, E., Helmeid, E., Pauly, S., Safi, M., Sauger, N., & Schradie, J. (2020). Confinement pour tous, épreuve pour certains. Les résultats de la première vague d'enquête du projet CoCo.

Solomon, M. R., Dumas, L., El Kamel, L., & Roy, J. (2013). *Le comportement du consommateur* (9th edition). Pearson : Éditions du Renouveau pédagogique.

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 17–42. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.7202/1008522ar>

Takoudjou Nimpa, A., Braune, É., & Teulon, F. (2020). Capital social de l'entrepreneur et pérennité de sa PME. *Gestion 2000*, 36(6), 145–160. <https://doi.org/10.3917/g2000.366.0145>

Tinelli, M., & Safari, an O'Reilly Media Company. (2012). *Marketing synchronisé* (1st edition). Eyrolles. <https://www.safaribooksonline.com/complete/auth0oauth2/&state=/library/view//9782212017526/?ar>

WebstaurantStore. (2024, March 13). *What is FIFO?* <https://www.webstaurantstore.com/article/942/what-is-fifo.html>

Zone boréale. (s.d.). Par 3 La Tablee. <https://zoneboreale.com/entreprises/par-3-la-tablee/>

### Lectures supplémentaires

Arsenault, J., Ertz, M. (2018). Bitcoin et chaîne de blocs : état des lieux et implications pour la gouvernance mondiale. *Revue Organisations & Territoires*, 27(2), 117-127.

Bhutto, M.Y., Ertz, M., Rütelionė, A., Šeinauskienė, B. (2023). Exploring factors of e-waste recycling intention: the case of generation Y in Lithuania. *PLoS ONE*, 18(10), e0287435.

Code de champ modifié

Code de champ modifié

Code de champ modifié

- Bhutto, M.Y., Ertz, M., Soomro, Y.A., Khan, M.A.A., Ali, W. (2022). Adoption of halal cosmetics: Extending the Theory of Planned Behavior with moderating role of halal literacy (Evidence from Pakistan). *Journal of Islamic Marketing*, 14(6), 1488-1505
- Bhutto, M.Y., Khan, M.A., Ertz, M., Sun, H. (2022). Investigating the role of ethical self-identity between consumption values and intentions to adopt green vehicles among generation Z. *Sustainability*, 14(5), 3015.
- Bhutto, Y., Xiaohui, L., Soomro, Y.A., Ertz, M., Beashen, Y. (2021) Adoption of Energy-Efficient Home Appliances: Extending the Theory of Planned Behavior. *Sustainability*, 13(1), 250.
- Boily, E., Ertz, M. (2019). La technologie de la chaîne de blocs (Blockchain) : catalyseur ou inhibiteur de l'économie collaborative? *Revue Organisations & Territoires*, 28(2), 115-127.
- Borba da Silveira, A., Levrini, G.R.D., Ertz, M. (2021). How Digital Platforms Materialize Sustainable Collaborative Consumption: A Brazilian and Canadian Bike-Sharing Case Study. *Journal of International Consumer Marketing*, 34(1), 51-71
- De Ferran, F., Robinot, E., Ertz, M. (2020). Which determining factors foster disposition behaviors other than throwing goods away? *Resources, Conservation & Recycling*, 156, 104682.
- Dekhili, S., Ertz, M. (2024). Reinventing ecolabels in the era of augmented reality: An experimental study on the case of fair-trade coffee. *Journal of Cleaner Production*, 440, 139987.
- Del Bono, A., Addar, W., Ertz, M., Raufflet, E., & Takkafoli, M. (2023). Le recyclage des plastiques au Canada: un système inadapté aux attentes de la population canadienne. *Revue Organisations & territoires*, 32(3), 222-225.
- Ertz, M. (2015). Women trust others, men trust numbers: A conceptual analysis of the impact of online feedback mechanisms on men and women. *International Journal of Business and Information*, 10(3), 387-412.
- Ertz, M. (2016). An improved framework for predicting socially responsible consumption behavior: The development of a processual approach. *International Business Research*, 9(4), 88-99.

- Ertz, M. (2016). Objective: Winning or learning? A study of marketing simulation games. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 13-23.
- Ertz, M. (2016). Proposition of an integrative theory of socially-responsible consumption behavior. *Electronic Green Journal*, 39(1), 1-18.
- Ertz, M. (2017). Consommation collaborative ou la rencontre improbable entre organisations, communautés et individus. *Revue Organisations & Territoires*, 26(1-2), 151-164.
- Ertz, M. (2020). Collaborative consumption, a buzzword that has gone conceptual: Three shades of the sharing economy. *Oikonomics*, 14(novembre), 1-14. [https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/14/mertz\\_Oikonomics14\\_eng.pdf](https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/14/mertz_Oikonomics14_eng.pdf)
- Ertz, M. (2020). El consumo colaborativo: de palabra de moda a término conceptual. Las tres caras de la economía compartida. *Oikonomics*, 14(novembre), 1-15. [https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/14/mertz\\_Oikonomics14\\_esp.pdf](https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/14/mertz_Oikonomics14_esp.pdf)
- Ertz, M. (2020). Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. et Vandercammen, M. (2017). *Marketing 4.0: le passage au digital*. Bruxelles, Belgique: De Boeck, 160 p. *Revue Organisations & Territoires*, 29(3), 149-153.
- Ertz, M. (2022). Boomerang, inc. : Fidéliser le consommateur connecté envers les commerces de proximité. *Revue Organisations & Territoires*, 31(1), 167-176.
- Ertz, M. (2024). Co-Creation. *Encyclopedia*, 4(1), 137-147.
- Ertz, M., Addar, W., & Sultan, A. (2024). Novel Forms of Consumption in the Postmodern Era. In *Navigating the Shifting Landscape of Consumer Behavior* (pp. 259-289). IGI Global.
- Ertz, M., Addar, W., Ouerghemmi, C., Takaffoli, M. (2023). Overview of factors influencing consumer engagement with plastic recycling. *WIREs Energy & Environment*, 12(6), e493.
- Ertz, M., Arsenault, J. (2019). Towards a technocratic governance system? *International Journal of Innovation Studies*, 3(3), 71-72.

- Ertz, M., Boily, E. (2019). The rise of the digital economy: Thoughts on blockchain technology and cryptocurrencies for the collaborative economy. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 84-93.
- Ertz, M., Boily, É., Sun, S., Sarigöllü, E. (2022). Role Transitions at the prosumer level: Spillover Effects in the Collaborative Economy. *European Journal of Marketing*, 56(10), 2721-2748.
- Ertz, M., Bousquet, J., Hallegatte, D. (2019). Retour vers le futur de l'échange marchand. *Revue Organisations & Territoires*, 28(2), 99-113.
- Ertz, M., Cioca, L. I., & Martinez, L. F. (2023). Highlights in environmental psychology: pro-environmental purchase intent. *Frontiers in Psychology*, 14, 1268177.
- Ertz, M., Deschênes, J., Sarigöllü, E. (2021). From user to provider: Switchover effects in the collaborative economy. *Sustainability*, 13(10), 5662.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2015). Online product disposition on the rise: The specific case of online resale. *Marketing Review St. Gallen*, 32(5), 66-76.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2016). Business in the hands of consumers: A scale for measuring motivations to resell products online. *Expert Journal of Marketing*, 4(2), 60-76.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: Conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2016). Collaborative consumption or the rise of the two-sided consumer. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 195-209.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2017). A tale of browsers and hunters: Exploration of diverging consumer profiles and their characteristics in the secondhand marketplace. *International Journal of Business*, 22(1), 70-84.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2017). An analysis of the origins of collaborative consumption and its implications for marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 21(1), 1-17.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2017). Life after death? Study of goods multiple lives practices. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 108-118.

- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2018). Towards a multilife marketing: How goods multiple lives practices create value for consumers. *Journal of Promotion Management*, 24(6), 863-894.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2019). A conceptual perspective on collaborative consumption. *Academy of Marketing Science Review*, 9(1-2), 27-41.
- Ertz, M., Durif, F., Arcand, M., (2017). Business at the fingertips of consumers: A scale for measuring motivations to resell products online. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(1), 92-114.
- Ertz, M., Durif, F., Lecompte, A., Boivin, C. (2018). Does 'sharing' mean 'socially responsible consuming'? Exploration of the relationship between collaborative consumption and socially responsible consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 35(4), 392-402.
- Ertz, M., & Elgaaied-Gambier, L. (2023). Meeting of giants: How can technology and consumption team up for sustainability? *Frontiers in Sustainability*, 4, 1130309.
- Ertz, M., Favier, R., Robinot, É., Sun, S. (2021). To waste or not to waste? Empirical study of waste minimization behavior. *Waste Management*, 131, 443-452.
- Ertz, M., François, J., Durif, F. (2017). How consumers react to environmental information: An experimental study. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(3), 162-178.
- Ertz, M., Gasteau, F. (2023). Role of smart technologies for implementing industry 4.0 environment in product lifetime extension towards circular economy: A qualitative research. *Heliyon*, 9(e16762).
- Ertz, M., Graf, R. (2015). How do they behave on the web? An exploratory study of web-mining for analytical customer relationship management. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 6(2), 289-304.
- Ertz, M., Graf, R. (2015). Spotting the elusive prospect customer: Exploratory study of a web-powered customer relationship management framework. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1835-1850.
- Ertz, M., Huang, R., Jo, M.-Y., Karakas, F., Sarigöllü, E. (2017). From single-use to multi-use: Study of consumers' behavior toward consumption of reusable containers. *Journal of Environmental Management*, 193, 334-344.

- Ertz, M., Jo, M.-S., Karakas, F., Sarigöllü, E. (2021). Message sidedness effects in advertising: The role of Yin-Yang balance theory. *Social Sciences*, 10(6), 229
- Ertz, M., Karakas, F., Sarigöllü, E. (2016). Exploring pro-environmental behaviors of consumers: An analysis of contextual factors, attitude and behaviors. *Journal of Business Research*, 69(10), 3971-3980.
- Ertz, M., Karakas, F., Stapenhurst, F., Draman, R., Sarigöllü, E., Jo, M.-S. (2019). How misconduct in business contributes to understanding the supply side of corruption in international business. *Critical Perspectives on International Business*, 16(3), 209-231.
- Ertz, M., Kashav, S., Zeng, T., & Sun, S. (2024). Socially responsible life cycle assessment: organizational activity for the greater good. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 647-681.
- Ertz, M., Kong, Y., Jo, M.-S., Sarigöllü, E. (2021). Predicting m-shopping in the two largest m-commerce markets: The US and China. *International Journal of Market Research*, 1-20. <https://doi.org/10.1177/14707853211023036>
- Ertz, M., Le Bouhart, G. (2021). The other pandemic: A conceptual framework and future research directions of junk food marketing to children and childhood obesity. *Journal of Macromarketing*, 42(1), 30-50.
- Ertz, M., Leblanc-Proulx, S. (2018). Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1073-1085.
- Ertz, M., Leblanc-Proulx, S. (2019). Review of a proposed methodology for bibliometric and visualization analyses for organizations: application to the collaboration economy. *Journal of Marketing Analytics*, 7(2), 84-93.
- Ertz, M., Leblanc-Proulx, S., Sarigöllü, E., Morin, V. (2019). Advancing quantitative rigor in the circular economy literature: New methodology for product lifetime extension business models. *Resources, Conservation & Recycling*, 150, 104437.
- Ertz, M., Leblanc-Proulx, S., Sarigöllü, E., Morin, V. (2019). Proposition of a taxonomy of product lifetime extension business

- Ertz, M., Lecompte, A., Durif, F. (2017). Dual roles of consumers: Towards an insight in collaborative consumption motives. *International Journal of Market Research*, 59(6), 725-748.
- Ertz, M., Lecompte, A., Durif, F. (2018). "It's not my fault, I am in the right!" Exploration of neutralization in the justification of the use of a controversial technological collaborative consumption service. *Technological Forecasting & Social Change*, 134, 254-264.
- Ertz, M., Patrick, K. (2020). The future of sustainable healthcare: Extending product lifecycles. *Resources, Conservation & Recycling*, 153, 104589.
- Ertz, M., & Quenum, G. G. Y. (2023). Mouvements interrégionaux au Québec avant et après la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & territoires*, 32(3), 226-229.
- Ertz, M., Raufflet, E., & Addar, W. (2023). Les citoyens recyclent, mais l'industrie est défaillante et le modèle de consommation, jamais remis en question. *La Conversation*, 23 novembre 2023.
- Ertz, M., Raufflet, E., & Tremblay-Racicot, F. (2023). La gestion du changement et la transition vers l'économie circulaire: une perspective territoriale. *Revue Organisations & territoires*, 32(3), 4-11.
- Ertz, M., Rouziès, D., Sarigöllü, E. (2022) The impact of brand equity on employee attitudes. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.009>
- Ertz, M., & Salem, M. Demarketing to promote water deconsumption in water-deprived areas. <https://www.globalwaterforum.org/2023/06/08/demarketing-to-promote-water-deconsumption-in-water-deprived-areas/>
- Ertz, M., Sarigöllü, E. (2019). Assessment of the potential for sustainable value chains in the collaborative economy. *Sustainability*, 11(2), 1-12.
- Ertz, M., Sarigöllü, E. (2019). The behavior-attitude relationship and satisfaction in pro-environmental behavior. *Environment & Behavior*, 51(9-10), 1106-1132.
- Ertz, M., Sarigöllü, E. (2022). Consumer intentions to use collaborative economy platforms: A meta-analysis. *International Journal of Consumer Studies*, 46(5), 1859-1876.
- Ertz, M., Sarigöllü, E., Karakas, F., Chehab, O. (2020). From TV to destination brand equity: The impact of Turkish TV dramas on visit and purchase intentions. *Journal of Consumer Behaviour*, 20, 655-669.



- Ertz, M., Sun, S., Boily, E., Kubiak, P., Quenum, G.G.Y. (2022). How transitioning to industry 4.0 contributes to circular product lifetimes. *Industrial Marketing Management*, 101, 125-140.
- Ertz, M., Tandon, U., Quenum, G.G.Y., Salem, M., Sun, S. (2022). Consumers' coping strategies when they feel negative emotions in the face of forced deconsumption during the Covid-19 pandemic lockdowns. *Frontiers in Psychology*, 13, 1018290.
- Ghouma, G., Becha, H., Kalai, M., Helali, K., Ertz, M. (2023). Do IFRS disclosure requirements reduce the cost of equity capital? Evidence from European firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(8), 374
- Hallegatte, D., Ertz, M. (2020). Should deception be used in marketing experiments? Proposal of a cost-benefit approach. *Journal of Marketing Trends*, 5(3), 58-66.
- Hallegatte, D., Ertz, M., Marticotte, F. (2018). Blending the past and the present in a retromarketing music concert offering: The impact of nostalgia proneness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 484-497.
- Horrach, A., Ertz, M., & Bekir, I. (2024). The effect of information adoption via social media on sustainable consumption intentions: The moderating influence of gender. *Current Psychology*, 1-14. <https://www.doi.org/10.1007/s12144-023-05526-9>
- Jiao, Y., Ertz, M., Jo, M.-S., Sarigöllü, E. (2018). Social value, content value, and brand equity in social media brand communities: A comparison of Chinese and U.S. consumers. *International Marketing Review*, 35(1), 18-41.
- Kashav, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Ertz, M. (2020). Agile supply chain management: Where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management*, 90, 324-345.
- Kashav, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Ertz, M. (2020). Food Cold Chain Management: What we know and what we deserve. *Supply Chain management: An International Journal*, 26(1), 102-135.
- Khural, R.A., Kashav, S., Ertz, M., Cerchione, R. (2022). Moving toward sustainability and circularity in hill road construction: A study of barriers, practices, and performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0138>

- Li, W., Sun, C., Li, Y., Ertz, M. (2024). Impact of B2B e-commerce Platform Governance Mechanisms on the seller firms' Performance. *Research in International Business and Finance*, 67(B), 102121.
- Lotfi, C., Srinivasan, S., Ertz, M., & Latrous, I. (2023). Exploring the Aggregated and Granular Impact of Big Data Analytics on a Firm's Performance through Web Scraping-Based Methodology. SAGE Publications Inc..
- Menvielle, L., Audrain-Pontevia, A.-F., Ertz, M., (2019). Effects of three antecedents of patient compliance for users of peer-to-peer online health communities. *Journal of Medical Internet Research*, 21(11), e14006.
- models. *Journal of Cleaner Production*, 234, 867-880.
- Ouerghemmi, C., Ertz, M., Bouslama, N., Tandon, U. (2023). The impact of virtual reality (VR) tour experience on tourists' intention to visit. *Information*, 14, 1-27.
- Raab, K., Salem, M, Wagner, R., Ertz, M. (2023). When marketing discourages consumption: Demarketing of single-use plastics for city tourism in Ottawa, Canada. *Journal of Ecotourism*, 22(3), 375-405.
- Rastegari Kopaei, H., Nooripoor, M., Karami, A., Ertz, M. (2021) Modeling home composting intention towards sustainable municipal organic waste management through source separation of waste in Iran. *AIMS Environmental Science*, 8(1), 1-17.
- Robinot, E., Ertz, M., Durif, F. (2017). Jingle bells or 'green' bells? The impact of socially responsible consumption principles upon consumer behavior at Christmas time. *International Journal of Consumer Studies*, 41(6), 605-617.
- Rodier, F., Durif, F., Ertz, M. (2017). Food deserts: Is it only about a limited access? *British Food Journal*, 119(7), 1495-1510.
- Sajid, M., & Ertz, M. (2024). Blueprints to Benefits: Towards an Index to Measure the Impact of Sustainable Product Development on the Firm's Bottom Line. *Sustainability*, 16(2), 537.
- Sajid, M., Zakkariya, K. A., & Ertz, M. (2024). Beyond the bin: overcoming the intention-behavior gap in zero-waste living. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 35(3), 587-609.

- Sakshi, Tandon, U., Ertz, M., Bansal, H. (2020). Social vacation: Proposition of a model to understand tourists' usage of social media for travel planning. *Technology in Society*, 63, 101438.
- Salem, M., Ertz, M. (2023). "Better Start": Promoting breastfeeding through demarketing. *BMC Public Health*, 23(1681), 1-13.
- Salem, M., Ertz, M. (2023). Rationalization of water consumption utilizing demarketing strategies with reference to the Gaza Strip-Palestine. *Water Resources and Economics*, 43, 100227.
- Salem, M.R., Ertz, M., Sarigöllü, E. (2021). Demarketing strategies to rationalize electricity consumption in the Gaza Strip – Palestine. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 143, 110956.
- Sarigöllü, E., Hou, C., Ertz, M. (2021). Sustainable product disposal: Consumer redistributing behaviors versus hoarding and throwing away. *Business Strategy & the Environment*, 30(1), 340-356.
- Scarano, M. C., & Ertz, M. (2024). Consumption systems: Unveiling bi-residential and delegated consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(2), 825-841.
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., Ertz, M., E. Oropallo (2023). What we learn is what we earn from sustainable and circular construction: What do you think? *Journal of Cleaner Production*, 382, 135183.
- Shashi, Ertz, M., Centobelli, P., Cerchione, R. (2022). Shaping the future of Cold Chain 4.0 through the lenses of digital transition and sustainability. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3194208>
- Shashi, Ertz, M., Zeng, T., Sun, S. (2023). Social life cycle assessment: Organizational activity for the greater good. *Social Responsibility Journal*. <https://www.doi.org/10.1108/SRJ-11-2022-0481>
- Soomro, Y.A., Bhutto, M.Y., Ertz, M. (2022). Does brand love precede brand loyalty? Evidence from airline customers in a strategic alliance setting. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 9(6), 81-93.
- Sun, S., Ertz, M. (2020). Life cycle assessment and Monte Carlo simulation to evaluate the environmental impact of promoting LNG vehicles. *MethodsX*, 7, 101046.

- Sun, S., Ertz, M. (2021). Dynamic evolution of ride-hailing from a systemic perspective: Forecasting financial sustainability. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 125, 103003.
- Sun, S., Ertz, M. (2021). Life cycle assessment and risk assessment of liquefied natural gas vehicles promotion. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 153, 111769.
- Sun, S., Ertz, M. (2021). Theory-based roadmap for assessing sustainability in the collaborative economy. *Frontiers in Psychology*, 12, 752867.
- Sun, S., Ertz, M. (2022). Can shared micromobility programs fight climate change for smart cities and sustainability: Global evidence from transportation big data. *Sustainable Cities & Society*, 85, 104045.
- Sun, S., Ertz, M., (2021). Contribution of bike-sharing to urban resources conservation: The case of free-floating bike-sharing. *Journal of Cleaner Production*, 280(2), 124416.
- Sun, S., Ertz, M., (2021). Environmental impact of mutualized mobility: Evidence from a life cycle perspective. *Science of the Total Environment*, 772, 145014.
- Sun, S., & Ertz, M. (2024). Value creation and sustainable growth of sharing economy platforms: a value network perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2311276>
- Tandon, U., & Ertz, M. (2024). Modelling gamification, virtual-try-on technology, e-logistics service quality as predictors of online shopping: an empirical investigation. *Current Psychology*, 43(16), 14289-14303.
- Tandon, U., Ertz, M., & Sakshi, K. (2021). POD mode of payment, return policies and virtual try-on technology as predictors of trust: An emerging economy case. *Journal of Promotion Management*, 27(6), 832-855
- Tandon, U., Ertz, M., Shashi (2023). Continued intention of mHealth care applications among the elderly: An enabler and inhibitor perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2232977>
- Torrent-Sellens, J., X, Escofet, N., Ertz, M., (2020). Motivations of collaborative obtainers and providers in Europe. *Behaviour & Information Technology*, 41(5), 1065-1079.
- Trespuech, L., Robinot, E., Michel, H., Kreziak, D., Corne, A., Parguel, B., Durif, F., de Ferran, F., Giannelloni, J.-L., Fontan, M., Lajante, M., Ertz, M., Peypoch, N., Botti, L.,

- Lalancette, M., Hallegatte, D., Bousquet, J. (2021). La crise de la Covid-19, un moment décisif pour basculer vers une société plus responsable? *Natures Sciences Sociétés*, 29(4), 479-486.
- Tzeng, S.-Y., Ertz, M., Jo, M.-S., Sarigöllü, E. (2021). Factors Affecting Customer Satisfaction on Online Shopping Holiday. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(4), 516-532.
- Yang, H., Shi, X., Bhutto, M. Y., & Ertz, M. (2024). Do corporate social responsibility and technological innovation get along? A systematic review and future research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100462.
- Zeng, T., Ertz, M., Durif, F. (2017). Examination of a specific form of eco-design: The case of eco-packaging. *International Journal of Management and Business*, 8(1), 50-74.
- Zhang, O., Takaffoli, M., Ertz, M., Addar, W. (2023). Environmental Impact Assessment of Plastic Waste Management Scenarios in the Canadian Context. *Environments*, 10(12), 213.

