



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



06800-F



Distr. LIMITEE

IND/G.222/1

2 décembre 1975

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion consultative sur la promotion des cliniques de gestion industrielle dans les pays les moins avancés d'Afrique
Kampala (Ouganda), 14-19 décembre 1975

ORGANISATION DE CLINIQUES NATIONALES DE GESTION INDUSTRIELLE
ET DE GROUPES NATIONAUX D'EXPERTS-CONSEILS^{1/}

Document rédigé pour l'ONUDI

par

Paul E. Martin*

Note : On trouvera dans le présent document un certain nombre de considérations générales sur la création de groupes nationaux d'experts-conseils et sur les avantages de la méthode des cliniques de gestion. Il est prévu que les divers points qui y sont abordés seront examinés en détail au cours de la réunion.

1/ Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI. Le présent document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

* Chef des services techniques, EXEC AG. Bâle, Suisse.

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche

I. C'EST-CE QUE LE "GROUPE NATIONAL D'EXPERTS-CONSEILS" ?

Dans le présent exposé nous entendons par "groupe national d'experts-conseils" un corps de spécialistes nationaux capables d'assister efficacement les dirigeants dans l'exécution de plusieurs de leurs tâches. Il serait difficile de dresser une liste de ces spécialistes car leurs domaines d'activité se compteraient par centaines, qu'il s'agisse de l'agriculture (élevage, services vétérinaires, mise en valeur de terres arides, etc.), d'activités industrielles courantes (développement de l'industrie franaçaise, assemblage de machines à écrire, d'automobiles, d'ordinateurs, etc.) ou d'activités hautement scientifiques telle que la production d'isotopes à des fins pacifiques.

Nous vivons à une époque marquée par un changement radical d'attitude chez une grande partie de l'humanité. Des nations et des peuples qui, pendant des siècles, ont été les fournisseurs de matières premières des nations industrialisées ont aujourd'hui décidé de devenir eux-mêmes industrialisés.

Sans vouloir aborder les importantes questions d'ordre philosophique qui se posent à cet égard, par exemple "est-ce vraiment là, pour tout le monde, la meilleure voie à suivre ?", nous pouvons affirmer que rattraper non seulement le retard purement technique, mais aussi le retard - beaucoup plus difficile à définir - des compétences de gestion indispensables à l'utilisation efficace des techniques importées constitue, pour tout gouvernement, une tâche difficile.

L'achat d'une machine ou d'une usine, par exemple une conserverie, ne pose pas beaucoup de problèmes; en revanche, il est très difficile de réunir le personnel, de le former et d'assurer l'emploi le plus rentable de l'investissement. Précisons que ce problème ne se pose pas seulement aux pays en développement mais aussi aux nations les plus avancées.

(Quelques exemples illustreront ce point au cours de la discussion.)

On ne peut qu'approuver un pays qui aspire à se doter d'une main-d'oeuvre nationale suffisamment qualifiée. Le raisonnement que tiennent à cet égard les dirigeants est à peu près le suivant :

- a) Faisons de préférence appel à des gens "de chez nous", qui comprennent notre mentalité;

- b) Economisons nos ressources. Gardons notre argent et ne dépensons pas de devises chères pour l'acquisition d'un savoir-faire qui n'est pas forcément celui qu'il nous faut;
- c) Augmentons notre autonomie, comptons davantage sur nous-mêmes, mettons nous-mêmes au point les mécanismes qui nous conviennent;
- d) Une fois que nous aurons suffisamment de spécialistes, nous pourrons même vendre leurs services à l'étranger et assurer ainsi une intéressante source de revenus à l'Etat.

A première vue ce raisonnement paraît tout à fait valable; un examen plus attentif, au cours des discussions, en fera néanmoins apparaître certaines faiblesses. Si le désir de créer, à l'échelon national, des services consultatifs efficaces est parfaitement légitime, il existe en pratique certaines limitations dont il faudra tenir compte, si l'on veut élaborer une solution satisfaisante adaptée aux besoins des pays en développement.

II. MISE EN VALEUR DES RESSOURCES NATIONALES EN MAIN-D'OEUVRE ET CREATION D'UN GROUPE NATIONAL D'EXPERTS-CONSEILS : QUELQUES SUGGESTIONS

Combien de cadres supérieurs d'une entreprise moyenne (employant 2 000 personnes) se rendent compte du potentiel de ressources humaines qu'ils ont à leur disposition ? Très, très peu !

Il en est de même dans une grande société, dans un ministère ou dans l'administration d'une grande ville. C'est pourtant des hommes - compétents et qualifiés - qui y participent que dépend le succès de toute entreprise humaine.

Quel que soit l'organisme que l'on veut créer (une équipe de football, une école, une usine ou - comme dans notre cas - un groupe d'experts-conseils) il faut tout d'abord définir les conditions dans lesquelles il fonctionnera et les compétences à réunir, et pour cela répondre, entre autres, aux questions suivantes :

- a) Quelles seront les tâches du nouvel organisme ?
- b) Quel est le type de structure qui garantit les communications ?

- c) Quel doit être le niveau de compétence de chacun de ses membres ?
- d) Quelles sont les qualifications des candidats disponibles ?
- e) Comment pouvons-nous élever leurs qualifications pour les porter au niveau voulu ?

Il faut donc dresser l'inventaire des besoins et déterminer si les compétences existantes permettent d'y répondre. C'est par là que devra commencer toute activité visant à créer un groupe national d'experts-conseils.

Il est de toute évidence impossible de réunir d'un seul coup des experts hautement qualifiés dans tous les domaines; par conséquent, il faut d'abord dresser une liste de priorités en matière de développement national et se fixer un délai raisonnable pour l'exécution du projet (et aussi, bien entendu, s'assurer les fonds nécessaires). Ces activités correspondent au point II a) ci-dessus.

Cette question réglée, les points II b) et II e) peuvent être traités simultanément. Nous ne proposerons aucune méthode à cet égard, étant donné que les besoins et les moyens d'y répondre varient selon les pays.

La mesure dans laquelle le traitement électronique des données peut être appliqué à l'évaluation des compétences dépend du type d'archives que tiennent les universités, les Ministères du travail, et peut-être la police. (C'est là un point à discuter.)

En répondant, par écrit, aux cinq questions susmentionnées, ceux qui seront chargés de créer un groupe national d'experts-conseils établiront le plan à long terme qui permettra de mener à bien ce projet.

Tout aussi important que le plan est la possibilité de le mettre en oeuvre; c'est en cela que la méthode dite des "cliniques de gestion" peut être très utile.

III. EN QUOI CONSISTENT LES "CLINIQUES DE GESTION" ?

L'expérience acquise depuis des années à l'occasion de l'exécution des projets des Nations Unies en Afrique, en Asie et en Europe a permis de mettre au point de nouvelles techniques qui ont fait leurs preuves. L'une d'elles consiste à envoyer une

équipe d'experts (en général interdisciplinaire, composée par exemple d'un ingénieur des méthodes, d'un expert en commercialisation, d'un ingénieur de fabrication ou d'un ingénieur du génie civil et d'un expert en informatique) en mission dans un pays qui en a fait la demande, pour y étudier des problèmes concrets. Cette équipe doit être bien organisée car sa mission consiste à réunir rapidement (en 4 à 6 semaines) les données nécessaires pour que le gouvernement intéressé puisse prendre des décisions à partir d'avis dignes de confiance. Cette façon de procéder, qui tient surtout de la recherche opérationnelle, a été qualifiée de "clinique de gestion". La recherche classique des données par un service de consultants et le recours à une clinique de gestion diffèrent en ce que, dans le cas de la clinique de gestion, les spécialistes étudient pendant tout le temps nécessaire les problèmes qui se posent et les constatations qu'ils ont faites, avec les responsables de la gestion, à différents niveaux, pour assurer que les principes soient bien compris de tous et faire adopter immédiatement, si possible, des mesures correctives.

Grâce à cette collaboration amicale et dépourvue de formalisme, la clinique de gestion a acquis la réputation d'une méthode qui apporte la meilleure solution possible aux problèmes sur le terrain.

IV. COMMENT UN GROUPE NATIONAL D'EXPERTS-CONSEILS PEUT-IL APPLIQUER LA METHODE DES CLINIQUES DE GESTION ?

Une fois créé un groupe national d'experts-conseils - peu nombreux mais très qualifiés - il faut en élargir systématiquement le domaine d'action pour y inclure un nombre de plus en plus grand d'activités visées dans le plan à long terme.

Le temps devient alors un facteur déterminant, car dans bien des cas, une assistance sera nécessaire dans différents domaines, et le groupe national ne pourra certainement pas assumer toutes les tâches à lui tout seul. Il faudra donc recruter des spécialistes de l'extérieur.

Les services requis pourront être obtenus soit directement, par des contrats conclus avec les spécialistes étrangers, soit par l'intermédiaire d'institutions des Nations Unies telles que l'ONU.

Si l'on recourt à une "clinique de gestion", le groupe national devra procéder à un travail préparatoire particulièrement soigné. Tous les tâches adressées à l'avance aux membres de l'équipe d'experts qui participent à cette "clinique" sera détaillée et ceux-ci pourront utiliser leur savoir-faire lorsqu'ils se trouveront sur le terrain. Les instructions données au préalable à l'équipe devront être claires et précises. Des objectifs concrets devront être fixés, par écrit, à l'ensemble de l'équipe et, si nécessaire, à certains de ses membres.

Les déplacements sur le terrain devront être préparés bien à l'avance, et les responsables locaux devront rédiger des énoncés de problèmes (et éventuellement des monographies). On devra examiner non seulement les problèmes mais également les solutions et les innovations qui dans certains cas se sont révélées particulièrement utiles sur le plan local.

Les réunions prévues avec des fonctionnaires responsables devront être organisées de telle façon que ces fonctionnaires connaissent à l'avance l'ordre du jour de la réunion, qu'ils soient informés de ses objectifs et qu'ils reçoivent des instructions de l'attaché de liaison local un jour avant la réunion avec l'équipe. Trop souvent, ces réunions avec des fonctionnaires responsables ne sont pas suffisamment bien préparées et se résument à des visites de courtoisie au lieu d'être, comme elles le devraient, l'occasion d'un travail productif. Le fonctionnaire a alors l'impression d'avoir, une fois de plus, gaspillé ses crédits à promener pendant six semaines des étrangers qui n'ont rien fait, tandis que les experts estiment que le fonctionnaire n'est qu'un exemple de plus de bureaucrate incompétent, ou qu'il ne paraissait même pas savoir pourquoi ils se trouvaient dans le pays et n'a pas posé une seule question intelligente. Une telle réunion stérile peut faire beaucoup de tort aux travaux spéciaux effectués sur le terrain.

Si l'agent de liaison du groupe national d'experts-conseils lui donne des instructions appropriées et le tient au courant de l'évolution de la situation, le fonctionnaire compétent souhaitera participer aux travaux et posera des questions intéressantes. On aboutira ainsi au résultat souhaité qui consiste à échanger le plus possible de renseignements utiles aux deux parties.

Pour toutes les activités de ce genre, on devra recourir à un mode de documentation standardisé pendant toute la durée des travaux. Il devra y avoir une méthode-type pour le travail des cliniques de gestion et une autre méthode-type pour établir la documentation relative à l'ensemble du projet. La documentation du projet est loin de se résumer à un ensemble de formulaires à remplir et à classer: elle doit servir à diriger efficacement l'action d'un certain nombre de personnes qui, en retour, obtiennent des renseignements des intéressés sur le terrain. Dans de nombreux cas cela suppose le recours à l'informatique, mais le système peut très bien fonctionner sans qu'on ait à utiliser un ordinateur.

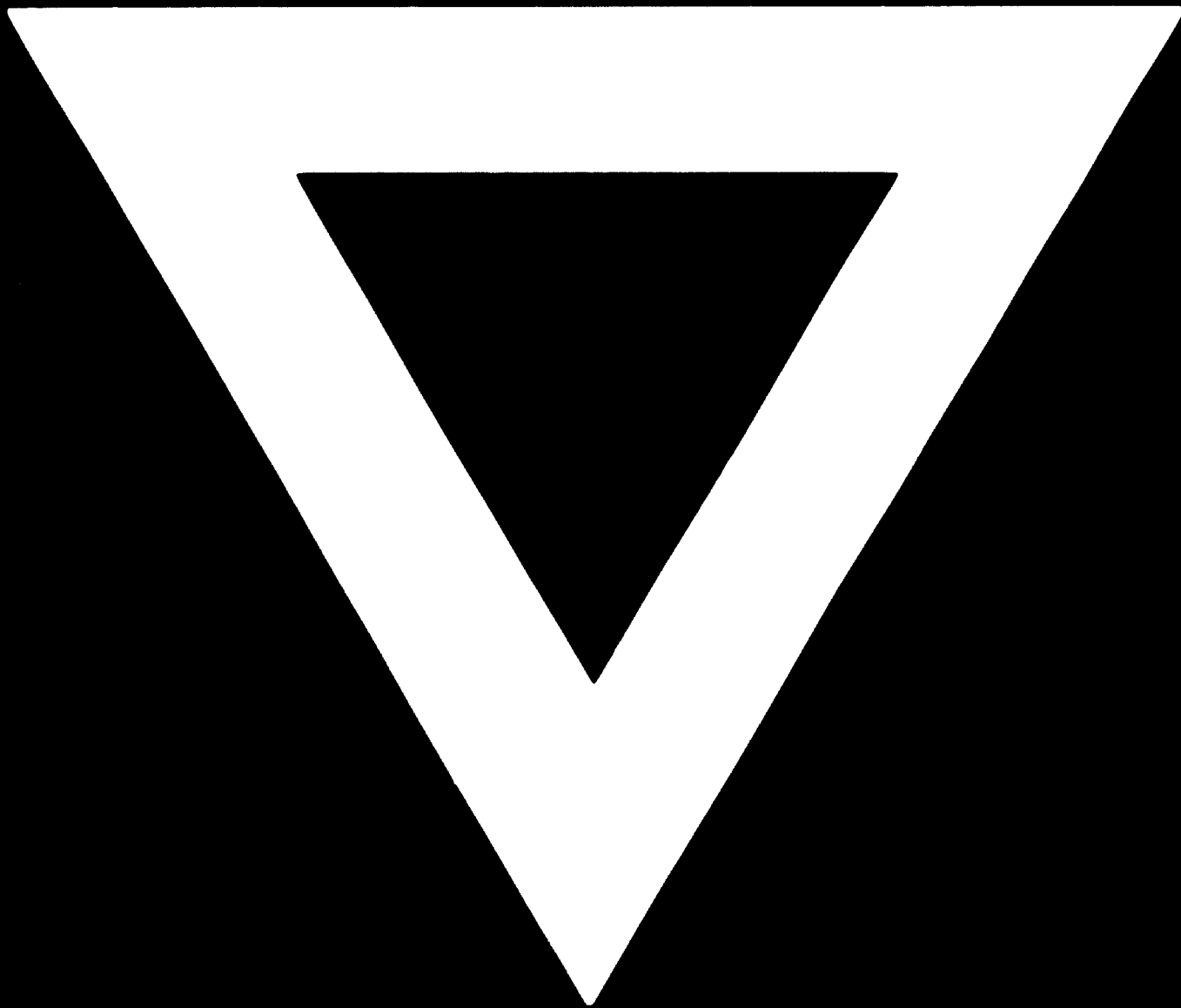
Une documentation correcte, précise et sûre est absolument indispensable si l'on veut qu'un groupe national d'experts-conseils puisse faire oeuvre utile dans un nombre de plus en plus grand de domaines.

V. CONCLUSION

La création d'un groupe national d'experts-conseils est une mesure utile, à condition que les activités envisagées soient très réalistes et que l'on n'abandonne pas l'objectif principal - qui consiste à fournir aux clients les services de spécialistes très qualifiés cherchant à faire trop rapidement trop de choses à la fois.

Tout travail de cette nature exige une préparation systématique et suppose notamment le recours à des experts étrangers. On devra fournir aux fonctionnaires intéressés des instructions précises et les faire participer souvent aux activités entreprises, de façon à encourager les échanges de renseignements entre toutes les personnes qui s'occupent du projet. Le recours à des méthodes et à des documents normalisés pour l'exécution du projet représente un élément indispensable au fonctionnement efficace d'un groupe national d'experts-conseils.





76.02.03