



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

08898-F

Distr. LIMITEE

UNIDO/IOD.249
26 mars 1979

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

COMMENT ACCROITRE L'UTILISATION PRODUCTIVE DES CAPACITES INDUSTRIELLES :
LISTES RECAPITULATIVES DE DIAGNOSTIC ET DE REMISE EN ORDRE
A L'USAGE DES CADRES D'ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS*

Document établi par
la Section de la création et de la gestion d'usines,
Division des opérations industrielles

* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

id.79-2316

PREFACE

On trouvera dans le présent document des listes récapitulatives mises au point et utilisées en situation, qui, nous l'espérons, seront directement utilisables par les dirigeants d'entreprise et les consultants.

Ce recueil de listes est considéré comme préliminaire. Le Secrétariat serait heureux de recevoir, sur la portée, le plan général, la teneur, l'emploi possible et les limites de ce genre d'instrument de diagnostic des observations et des suggestions dont il s'en inspirera en établissant les publications à venir. Pour toute correspondance à ce sujet, prière d'utiliser l'adresse suivante :

ONU
Section de la création et de la gestion d'usines
Division des opérations industrielles
Boîte postale 707
A-1011 Vienne
Autriche

TABLE DES MATIERES

| | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| A. Introduction | 4 |
| B. Listes récapitulatives | 4 |
| 1. Liste récapitulative concernant la direction générale | 6 |
| 2. Liste récapitulative concernant la commercialisation et la distribution | 8 |
| 3. Liste récapitulative concernant la fabrication | 10 |
| 4. Liste récapitulative concernant les achats | 13 |
| 5. Liste récapitulative concernant le personnel | 14 |
| 6. Liste récapitulative concernant les finances et la comptabilité | 16 |
| C. Sources de renseignements complémentaires | 18 |

A. INTRODUCTION

De temps en temps, il y a lieu d'analyser un ou plusieurs aspects du fonctionnement d'une entreprise, soit parce qu'on a décelé un problème particulier - goulets d'étranglement au niveau de la production, promotion commerciale, étude de produits, calcul du prix de revient ou choix de techniques - ou soit en raison d'un symptôme plus général : finances précaires ou utilisation insuffisante des capacités. On peut vouloir aussi réunir des éléments d'information complémentaires sur un grand projet intéressant l'accroissement des capacités de production ou le lancement d'un programme de diversification.

Quoi qu'il en soit, la nécessité d'un diagnostic de ce genre apparaît assez fréquemment pour qu'il soit justifié de s'intéresser à établir ou à adapter une liste des principales questions à se poser au cours de cette opération. On s'épargnera ainsi un travail superflu. Dans certains cas, ce peut être aussi un moyen de mettre en évidence des questions importantes qui autrement seraient passées inaperçues.

Les listes récapitulatives présentées ici constituent des versions légèrement modifiées de questionnaires qu'avait établis le directeur de projet de l'ONUDI, M. A. Higgins, et dont s'est servie au Soudan une équipe de consultation industrielle créée conjointement par l'ONUDI et le gouvernement de ce pays.

B. LISTES RECAPITULATIVES

Les responsables techniques peuvent recourir à ces listes pour faire le point de l'activité d'un service qui relève de leur autorité ou qu'ils dirigent directement. Telles qu'elles sont couramment utilisées sur le terrain, les listes ci-après sont remises par les consultants aux dirigeants de l'entreprise pour lesquels ils travaillent, en prélude aux premières séances de travail. Si les consultants doivent par exemple rencontrer le directeur de production, celui-ci recevra la liste correspondante (voir à la page) plusieurs jours avant l'entretien prévu, et sera prié de réunir les renseignements voulus en vue de cet entretien.

Même s'il est vrai que l'information ne correspond pas toujours exactement à la situation particulière, le travail effectué ouvre néanmoins la voie à un dialogue constructif. Le dirigeant peut se préparer à répondre aux questions essentielles, épargner par là même beaucoup de temps et éviter toutes surprises qui risqueraient de rendre l'entretien stérile. La liste peut ensuite servir, dans des conditions sensiblement identiques, pour orienter l'entretien et recueillir des renseignements.

Bien entendu, les listes présentées ici sont conçues dans des termes assez généraux, puisqu'elles sont utilisables dans des entreprises fabriquant des produits allant des matériaux de construction aux textiles, des huiles végétales aux articles de papeterie. Il est peut-être bon de les compléter, voire de les remplacer en partie ou complètement, par des questionnaires plus spécialisés, lorsque l'attention s'est déjà portée sur un problème particulier. Le directeur, ou le consultant principal, doit faire preuve de discernement à cet égard. Il convient en outre de décider quelle est la liste à utiliser. Le choix dépendra de la portée et du caractère des tâches à accomplir.

On trouvera dans la présente section les listes récapitulatives suivantes :

1. Direction générale
2. Commercialisation et distribution
3. Fabrication
4. Achats
5. Personnel
6. Finances et comptabilité

On pourrait ajouter d'autres listes ayant trait, de façon plus approfondie, à des questions importantes comme la conception des produits, l'entretien, la recherche-développement, l'utilisation de l'énergie, les économies de devises, etc.

1. LISTE RECAPITULATIVE CONCERNANT LA DIRECTION GENERALE

- 1.1 Quels sont les principaux objectifs de l'entreprise ? Ses objectifs d'exploitation ? Prière de fournir un organigramme qui indique les principaux postes de responsabilité et les noms des titulaires.
- 1.2 Les définitions d'emploi des principaux postes de responsabilité.
- 1.3 Existe-t-il un système de rapports, des sections ou des départements, à la direction ? Prière de fournir quelques spécimens des rapports que vous recevez.
- 1.4 Quelles sont les dates limites pour la présentation de ces rapports ?
- 1.5 Recevez-vous de votre comptabilité des bilans analytiques et des relevés de comptes d'exploitation ? Nous vous demandons de nous en communiquer quelques exemplaires.
- 1.6 Vos documents comptables sont-ils à jour ?
- 1.7 Prière de nous fournir un spécimen de tous les documents comptables utilisés dans votre entreprise.
- 1.8 Si la comptabilité n'est pas à jour, à quand remonte le retard et quelle en est l'importance ?
- 1.9 Les renseignements que vous obtenez de vos chefs de service contiennent-ils des indications précises sur la situation de l'entreprise et vous permettent-ils de prendre des décisions rationnelles et efficaces ?
- 1.10 Comment communiquez-vous avec vos chefs de service ?
- 1.11 Contrôlez-vous leur activité ? Inspectez-vous leur département ? Suivez-vous et analysez-vous la façon dont ils exécutent les instructions reçues ?
- 1.12 Vos cadres ont-ils facilement accès à vous ?
- 1.13 Quel jugement portez-vous sur le moral du personnel de votre entreprise ?
- 1.14 Quel est à votre avis le point faible de votre entreprise ?
- 1.15 Quelles sont à votre avis les dépenses que l'on pourrait réduire ?

- 1.16 Etes-vous satisfait de la structure organique de l'entreprise ?
Dans la négative, pourquoi ? Avez-vous un plan de restructuration ?
- 1.17 L'entreprise connaît-elle des difficultés sérieuses ? Dans l'affirmative, lesquelles ?
- 1.18 Prévoyez-vous de nouveaux investissements importants, une diversification ou une expansion des activités, etc. ?
- 1.19 Quelles perspectives à long terme l'entreprise offre-t-elle ?

2. LISTE RECAPITULATIVE CONCERNANT LA COMMERCIALISATION ET LA DISTRIBUTION

- 2.1 Prière de nous communiquer les chiffres de vos ventes (volume et valeur) pour les cinq dernières années.
- 2.2 Avez-vous un plan de commercialisation ?
- 2.3 Avez-vous entrepris des études de marché et lesquelles ?
- 2.4 Donnez-nous, s'il vous plaît, des échantillons de toutes les statistiques dressées par votre département et de tous les imprimés utilisés (ventes, commandes, etc.).
- 2.5 Avez-vous des instructions et règlements écrits régissant la commercialisation et la vente ?
- 2.6 Quelles sont actuellement vos dépenses de commercialisation et de vente ?
- 2.7 Quel est l'encours de créances sur les clients ?
- 2.8 Quelle est votre politique des prix ?
- 2.9 Vos prix de revient sont-ils dignes de foi ?
- 2.10 Comment fixez-vous vos prix ?
- 2.11 Quelle a été votre marge brute au cours des dernières années ?
- 2.12 Quelle est actuellement votre marge brute ?
- 2.13 Donnez-nous, s'il vous plaît, un organigramme de votre service.
- 2.14 Quels circuits de distribution utilisez-vous ?
- 2.15 Existe-t-il des contingents pour les différents postes de vente ?
- 2.16 Comment déterminez-vous les secteurs de vente ?
- 2.17 Quel est le découpage actuel des secteurs de vente ?
- 2.18 Comment supervisez-vous l'activité des vendeurs ?
- 2.19 Comment sélectionnez-vous les vendeurs ?
- 2.20 Comment formez-vous les vendeurs ?
- 2.21 Quel est le volume des ventes par vendeur ?
- 2.22 Existe-t-il des primes de rendement ?

- 2.23 Quelle est votre part du marché ?
- 2.24 Quels sont vos principaux concurrents et quelle est leur part du marché ?
- 2.25 Quels sont vos principaux produits et gammes de production ?
- 2.26 Quelles sont l'importance relative, la part du marché et la rentabilité de chacune de ces productions ?
- 2.27 Comment effectuez-vous les livraisons aux clients ? Existe-t-il des problèmes à cet égard ?
- 2.28 Y a-t-il de nombreux rendus ?
- 2.29 Comment s'expliquent ces rendus ?
- 2.30 Comment contrôlez-vous la qualité des produits ?
- 2.31 Comment vous tenez-vous au courant des activités des concurrents ?
- 2.32 Faites-vous de la publicité ? De la promotion des ventes ? Employez-vous des techniques de vente particulières ?
- 2.33 Avez-vous un budget de commercialisation et de vente ? Le comparez-vous avec les résultats réellement obtenus ?
- 2.34 Les disparités sont-elles analysées ?
- 2.35 Qui établit les prévisions de vente ?
- 2.36 Indiquez le cheminement des commandes reçues et les délais d'exécution.
- 2.37 Indiquez, s'il vous plaît, les techniques d'exportation utilisées.
- 2.38 Quelle est la proportion des exportations par rapport au volume total des ventes ?
- 2.39 Indiquez, s'il vous plaît, les exportations par catégorie, volume et valeur pour les cinq dernières années.

3. LISTE RECAPITULATIVE CONCERNANT LA FABRICATION

- 3.1 Quels produits fabriquez-vous ?
- 3.2 Communiquez-nous s'il vous plaît l'organigramme de l'ensemble de votre entreprise, les définitions d'emploi de tous les chefs de service et de tous les postes, les organigrammes de chaque section et les tableaux d'effectifs de même que la liste des machines, le plan des installations, les graphiques d'acheminement des matières et matériaux et les tableaux de planification.
- 3.3 Quelle est votre capacité installée par machine, par processus de fabrication, par section et au total ?
- 3.4 Quelle capacité utilisez-vous ?
- 3.5 Quelles matières premières utilisez-vous ?
- 3.6 Quel volume de travail avez-vous et comment est-il réparti ?
- 3.7 Quel genre de planification et de contrôle de la production appliquez-vous ?
- 3.8 Comment, où, quand et par qui ce contrôle est-il exercé ?
- 3.9 Expliquez s'il vous plaît les diverses phases de la production.
- 3.10 Quelle est la superficie de votre usine et comment est-elle répartie ?
- 3.11 Y a-t-il des arrêts de production ? Quelles en sont les causes et l'importance ?
- 3.12 Toutes les machines sont-elles en état de fonctionnement ?
- 3.13 Quel est votre système d'entretien ?
- 3.14 Les machines et les pièces détachées sont-elles codées ?
- 3.15 Quel est le système de classement des matières premières, des matières auxiliaires, des fournitures et des pièces de rechange ? Fabriquez-vous une partie des pièces de rechange dont vous avez besoin ?
- 3.16 Quelle est la superficie de votre entrepôt de matières premières ?
- 3.17 Quel système utilisez-vous pour stocker les matières et matériaux ?

- 3.18 Comment se déroule la réception des matières et matériaux ?
- 3.19 Quel est le délai d'exécution des commandes ?
- 3.20 Quel système de transport utilisez-vous pour acheminer les matériaux jusqu'à l'usine ?
- 3.21 Où vous procurez-vous vos matières premières ?
- 3.22 Quel est le niveau de vos stocks de matières premières ?
- 3.23 A combien de jours correspondent vos stocks ? Combien de fois par an votre stock est-il renouvelé ?
- 3.24 Quel est le mode de manutention des matières et matériaux dans l'usine ?
- 3.25 Comment l'entreprise est-elle alimentée ? Chaudières, etc. ?
- 3.26 Quelles règles appliquez-vous au personnel ?
- 3.27 Quel est votre système de supervision dans l'usine ?
- 3.28 Quel genre de contrôle de la qualité appliquez-vous ?
- 3.29 Recevez-vous des plaintes à cause de la qualité ?
- 3.30 De nombreux produits vous sont-ils retournés ?
- 3.31 Comment faites-vous vos livraisons ?
- 3.32 Comment votre service de livraison et de transport fonctionne-t-il ?
- 3.33 Avez-vous des problèmes de transport ? En quoi consistent-ils ?
- 3.34 Quelle est la superficie de votre magasin de produits finis ?
Comment la surveillance en est-elle assurée ?
- 3.35 De quel matériel de protection contre l'incendie disposez-vous et
quelles mesures avez-vous prises à ce sujet ?
- 3.36 De quel système de sécurité l'entreprise dispose-t-elle ?
- 3.37 Tous les éléments de votre capital fixe sont-ils codés et existe-t-il
les registres voulus ?
- 3.38 Comment assurez-vous la propreté et le bon ordre de votre usine ?
Organisez-vous de fréquentes inspections d'entretien des locaux ?
- 3.39 Avez-vous de nombreux accidents à déplorer ?

- 3.40 Quelles sont les mesures de sécurité et de protection prévues ?
- 3.41 L'absentéisme sévit-il ? Si oui, pourquoi ?
- 3.42 Y a-t-il une forte rotation du personnel ?
- 3.43 Avez-vous un programme de formation ? Comment fonctionne-t-il ?
- 3.44 Comment communiquez-vous avec votre personnel ?
- 3.45 Quel est le coût de fonctionnement de votre usine ?
- 3.46 Quel est le climat moral de l'usine ? Quels sont les aménagements réalisés à l'intention du personnel ?
- 3.47 Quels sont, à votre avis, les principaux problèmes de l'entreprise ?

4. LISTE RECAPITULATIVE CONCERNANT LES ACHATS

- 4.1 Expliquez, s'il vous plaft, l'ensemble des opérations d'achat
- 4.2 Mode d'administration du service
- 4.3 Structure hiérarchique
- 4.4 Attributions, fonctions et pouvoirs
- 4.5 Méthodes d'achat (contrats de fournitures, achats au comptant, etc.)
- 4.6 Quel est le volume d'achats ?
- 4.7 Quels sont les achats les plus importants ? En valeur totale ?
En termes de qualité ou de disponibilité ?
- 4.8 Qui sont les principaux fournisseurs ?
- 4.9 Comment les prix que l'on vous propose sont-ils évalués ?
- 4.10 Où vous renseignez-vous sur les prix et les fournisseurs ?
- 4.11 Comment déterminez-vous les quantités à commander ?
- 4.12 Quelles sont les modalités de paiement habituelles ?
- 4.13 Quel est le système appliqué pour commander les pièces de rechange ?
- 4.14 Délais d'exécution des fournisseurs ?
- 4.18 Transport jusqu'à l'usine
- 4.19 Domaines critiques

5. LISTE RECAPITULATIVE CONCERNANT LE PERSONNEL

- 5.1 Organisation du service et organigramme
- 5.2 Définition des emplois occupés par le personnel
- 5.3 Méthodes de recrutement
- 5.4 Méthodes de sélection
- 5.5 Evaluation des tâches
- 5.6 Appréciation du mérite
- 5.7 Système de promotion
- 5.8 Liste du personnel selon la spécialisation (nombre de personnes par type de spécialisation, nom, horaire, section et taux de rémunération). Effectif total.
- 5.9 Nombre total d'heures de travail au cours des trois derniers mois. Existe-t-il des fluctuations saisonnières ?
- 5.10 Nombre total d'heures supplémentaires effectuées pendant la même période
- 5.11 Masse salariale pour la même période
- 5.12 L'absentéisme sévit-il ?
- 5.13 Indiquez le pourcentage des différentes causes d'absence
- 5.14 Quel est le taux de rotation du personnel ?
- 5.15 Système de discipline
- 5.16 A combien de postes l'entreprise travaille-t-elle ?
- 5.17 Quels sont les avantages sociaux dont bénéficie le personnel ?
- 5.18 Existe-t-il un programme de prévention des accidents ?
- 5.19 Y a-t-il de nombreux cas de maladie ? Quelles sont les mesures prises ?
- 5.20 Existe-t-il une cantine ? Comment est-elle gérée ?
- 5.21 Quelles sont les dispositions en matière médicale ?

- 5.22 Existe-t-il une assurance accidents ?
- 5.23 Quel est selon vous le moral du personnel ?
- 5.24 Quels sont à votre avis les principaux problèmes et difficultés de l'organisation ?
- 5.25 Comment sont assurés les relations humaines, l'information et le bien-être du personnel ?
- 5.26 La discipline est-elle bonne ?

6. LISTE RECAPITULATIVE CONCERNANT LES FINANCES ET LA COMPTABILITE

- 6.1 Prière de nous communiquer les bilans et relevés de comptes d'exploitation des cinq dernières années.
- 6.2 Faites-nous également connaître le coût détaillé de la production, de la commercialisation et des ventes ainsi que la ventilation des dépenses financières et administratives encourues ces cinq dernières années ainsi que l'analyse des frais fixes et variables.
- 6.3 Quel est votre seuil de rentabilité en ce qui concerne les ventes ?
- 6.4 Faites-nous parvenir l'organigramme de votre service.
- 6.5 Quels sont les escomptes bancaires autorisés qui vous sont appliqués ?
- 6.6 Avez-vous bénéficié de prêts bancaires ou de découverts ? De quel montant et où ?
- 6.7 Quel est le montant de vos actifs réalisables ?
- 6.8 Quelles sont vos dettes exigibles à court terme ?
- 6.9 Quel est le montant de votre capital circulant actuel ?
- 6.10 Quel est votre coefficient de liquidité ?
- 6.11 A combien s'élèvent vos dettes à long terme ?
- 6.12 Comment sont constitués les fonds propres de votre entreprise ?
- 6.13 Quelle est l'importance de vos stocks de matières premières ?
- 6.14 Quelle est l'importance de vos stocks de produits finis ?
- 6.15 Quel est le rapport entre les stocks et les ventes ?
- 6.16 Quelle est la proportion des ventes aux immobilisations ? Aux fonds propres ? Au capital circulant ?
- 6.17 Quelles sont vos conditions de vente ?
- 6.18 Quel est le pourcentage des ventes au comptant et à terme (30 jours, 60 jours, etc.) ?
- 6.19 Quelle est votre période de recouvrement ?
- 6.20 Classez-vous vos effets à recevoir d'après l'échéance ?

- 6.21 Quel est le montant des effets à recevoir échus et non réglés ?
- 6.22 Depuis combien de jours sont-ils exigibles ?
- 6.23 Etablissez-vous des prévisions de trésorerie hebdomadaires, quotidiennes et mensuelles ?
- 6.24 Ces prévisions sont-elles comparées à la situation réelle de la trésorerie ?
- 6.25 Présentez-vous au Directeur général un relevé quotidien des mouvements de trésorerie ?
- 6.26 Travaillez-vous d'après un budget ? Comment et par qui ce budget est-il établi ?
- 6.27 Comparez-vous ce budget aux résultats réellement obtenus ? Comment et à quels intervalles ? Quelles sont les mesures prises pour corriger les écarts ?
- 6.28 Qui s'occupe de la facturation aux clients ? Comment, quand et où ?
- 6.29 Quand les factures sont-elles envoyées ?
- 6.30 Réalisez-vous des investissements quelconques à long terme ou à court terme ? De quel montant ? Dans quel domaine ?
- 6.31 Quels dépenses et frais pensez-vous devoir et pouvoir éventuellement réduire ?
- 6.32 À quels problèmes se heurte l'entreprise ?
- 6.33 Comment envisagez-vous de résoudre ces problèmes ?
- 6.34 Quel est le moral de vos employés ?
- 6.35 Qui assure le recouvrement des sommes à recevoir ?
- 6.36 Quel système utilisez-vous pour établir les prix de revient ? Comment rassemblez-vous les données requises ?

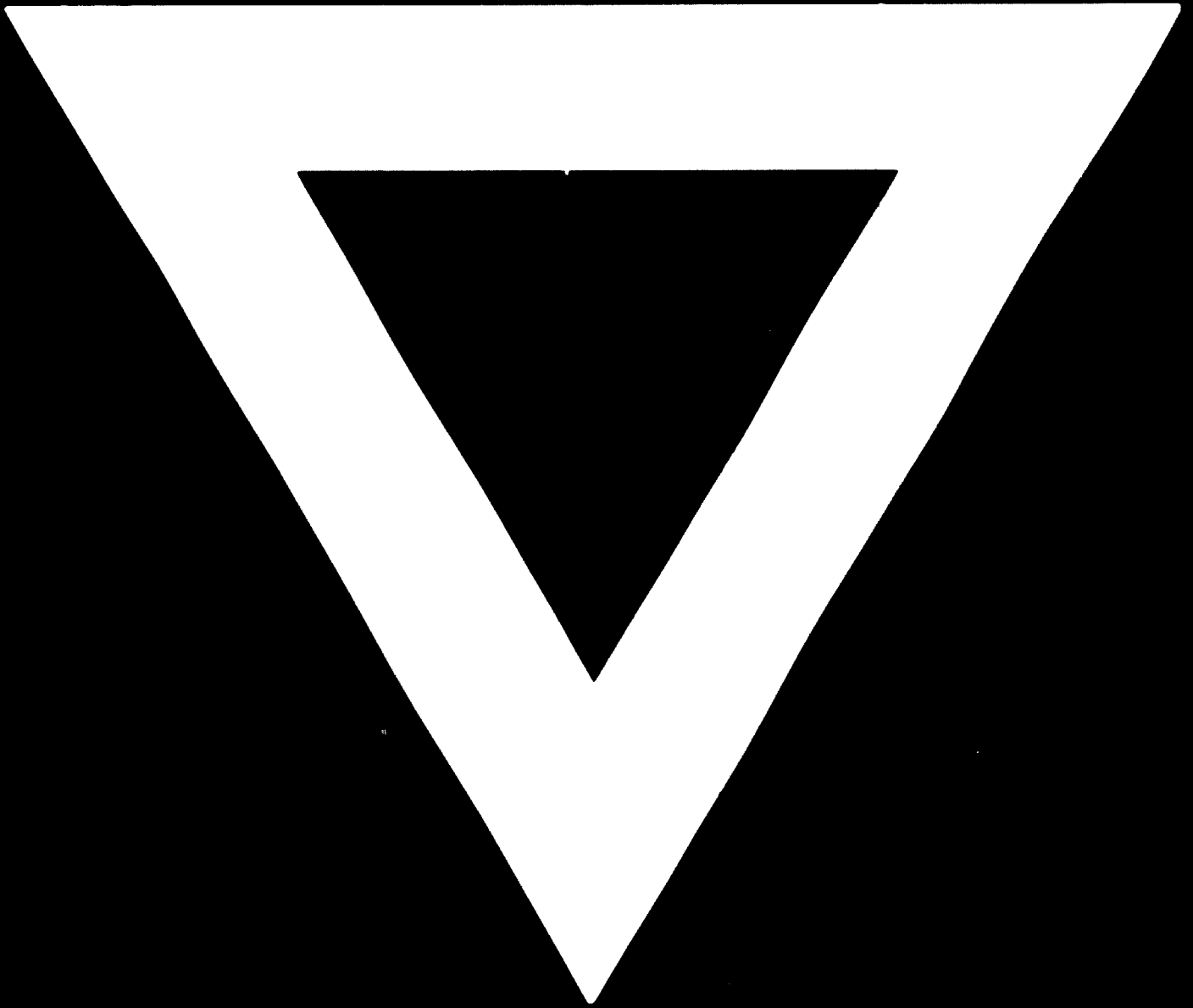
C. SOURCES DE RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES

- Réunion consultative africaine sur l'organisation méthodique et la gestion des entreprises publiques industrielles, Dakar, février 1978; UNIDO/IOD.166/Rev.1
- Normalisation des méthodes de comptabilité industrielle; UNIDO/IOD.147
- L'autosuffisance en matière de gestion au service de l'industrialisation : problèmes et perspectives; ID/WG.262/2
- Stimulation du développement industriel par les systèmes modernes de distribution; UNIDO/IOD.115
- Transferts internationaux de compétences en matière de gestion; UNIDO/IOD.106
- Marketing Research and Sales Promotion in Africa; ID/WG.222/8
- Consultation Panel on the Use of Management Information Systems (MIS) for Raising Industrial Performance; ID/WG.230.11
- Final Report of Expert Group Meeting on the Role of Industrial Consultancy in Developing Countries, Ljubljana, juin 1978; ID/WG.278/6
- Développement des services nationaux de consultation industrielle : un programme échelonné; UNIDO/IOD.134
- L'utilité des services nationaux de consultation industrielle; UNIDO/IOD.125
- Gestion des institutions techniques s'occupant de l'industrialisation; UNIDO/IOD.115
- University Involvement in Industrial Development, Initial Responses to UNIDO Survey; UNIDO/IOD.201
- Miniordinateurs pour la gestion industrielle; UNIDO/IOD.91
- Guide pour l'élaboration de profils de projets industriels; UNIDO/IOD.204
- Guidebook on the Use of Small Computers for Industrial Management in Developing Countries (with Sample Survey of Applications); UNIDO/IOD. (sera publié en avril 1979).

- - - - -



C-36



79.12.04