



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

20141

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR
LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONUDI)

GOUVERNEMENT DU BURUNDI

ETABLISSEMENT D'UN PLAN
DE FORMATION AU SEIN DU
CENTRE DE PROMOTION
INDUSTRIELLE

Projet DP/BDI/86/009

MANUEL-GUIDE
pour un cadre de formation
du secteur privé.

Décembre 1992

Ce rapport n'a pas fait
l'objet
d'une rédaction finale par
l'ONUUDI.

INTRODUCTION

Le présent manuel-guide pour un cadre de formation du secteur privé a été établi dans le cadre du projet 86/009 ONUDI et achève la mission qui nous avait été confiée.

Son contenu a été arrêté à la suite des séances de travail que nous avons eues avec les autorités burundaises et les responsables de l'ONUDI en charge du projet.

Il regroupe les réflexions issues de la mission qui s'est déroulée depuis Juillet 1991 à travers 30 sessions de formation ayant touchées 547 participants et 16 interventions d'organisation en entreprise.

Ces réflexions constituent le cadre de ce qui pourrait être un schéma directeur permettant de déboucher sur un programme pluri-annuel de mise en place de formations et de la logistique qui devrait les accompagner dans un ensemble cohérent.

Elles font également état des priorités qui pourraient être d'ores et déjà retenues, compte tenu de l'expérience acquise.

SOMMAIRE

INTRODUCTION SOMMAIRE

1- L'objectif

2- La charte

3- La connaissance des filières

3.1. Les filières par activité

3.11. Commerce et services

3.12. Maintenance et industrie

3.13. Micro-entreprises et artisanat

3.2. Les filières par fonction

4. Les outils existants et les capacités locales.

4.1. Les structures

4.2. Les programmes

4.3. Les animateurs locaux

5. Les produits

6. Le schéma de structure

7. L'approche du financement

8. La proposition des priorités

8.1. La formation des chefs d'entreprise

8.2. La formation des formateurs

8.3. La formation de déflatés

8.4. La formation "test".

9. L'extension vers d'autres secteurs.

9.1. La population

9.2. L'enseignement

9.3. Le Secteur public

9.4. Le monde rural.

Annexe 1: Analyse d'un plan de formation: Méthodologie.

Annexe 2: Analyse d'un plan de formation: Cas du CPI.

Annexe 3: Analyse d'un plan de formation: cas du CIC

Annexe 4: Cadre du programme de formation réalisé.

Annexe 5: Modèle de programme de Formation-action: Ethique et Management.

1. L'OBJECTIF.

Il est double. Il s'agit:

-d'une part, d'apprendre aux burundais du secteur privé, le terrain et la manière concrète d'appliquer les connaissances qu'ils ont pu apprendre à l'université ou ailleurs. et d'acquérir le minimum de technique dans les domaines qu'ils n'ont pas appris scolairement; il s'agit donc d'une "mise à niveau" des connaissances.

-d'autre part, de changer les comportements pour permettre à un pays dont le secteur privé a été soumis pendant des années à une économie totalement dirigiste, de pouvoir faire face aux lois de l'économie de marché, en particulier dans le domaine de la compétitivité.

2. LA CHARTE.

Nous estimons que tout cadre national de formation devrait respecter une charte que nous avons essayé d'énoncer ci-après:

article 1

Toute formation dans le secteur privé doit dispenser un enseignement de praticien. Il ne s'agit pas de doubler ou de compléter un enseignement universitaire avec de la théorie, mais de donner aux agents du secteur privé, les outils pratiques qui leur permettront de faire face, quotidiennement, aux obligations et aux responsabilités de leurs diverses fonctions.

article 2

Les thèmes prioritaires dans la phase de libéralisation de l'économie tiennent en une courte phrase: "le minimum de technique, le maximum de comportement".

article 3

Chaque cadre burundais doit devenir un formateur. La formation du secteur privé doit être l'affaire de tous et une urgence doit être constituée par la formation de formateurs dans toutes les entreprises du Burundi. Il s'agit d'une mobilisation générale indispensable de tous les cadres sans exception si l'on veut que des résultats tangibles soient obtenus dans un délai acceptable.

article 4

Dans cette optique, tous les moyens en formation existant au Burundi doivent être utilisés, quitte, pour certains, à les amender, de manière à ce qu'ils puissent être adaptés au mieux aux besoins réels du secteur privé.

article 5

Si la formation doit être essentiellement le fait de cellules privées, il importe qu'il y ait une coordination centrale pour avoir une vision d'ensemble des besoins. Cette coordination doit impérativement être confiée au secteur

privé, qui est le seul à pouvoir connaître les besoins exacts de ses agents et qui peut avoir la capacité d'auditer en permanence la formation dispensée, cet audit étant une condition indispensable pour le bon déroulement du plan.

article 6

Quelques soient les spécificités du Burundi, les règles de la gestion deviennent universelles dans le secteur privé. Il n'y a pas une manière burundaise ou non de piloter un avion. Il en est de même pour la direction des entreprises.

article 7

Par contre, la culture d'entreprise est propre à chacune et à l'intérieur même d'un pays comme le Burundi, chaque entité privée doit être capable de secréter sa propre culture et ses propres valeurs à partir des outils de formation qui seront proposés.

article 8

Toute formation du secteur privé a pour finalité de créer de la richesse dans les entreprises pour pouvoir la partager au mieux entre les salariés, les actionnaires et l'Etat.

article 9

La formation doit fondamentalement donner à tous les agents du secteur privé la capacité de s'auto-corriger dans leur travail quotidien car l'auto-correction est la caractéristique de tout système libéral et est actuellement très peu connue des agents du secteur privé.

article 10

Le schéma directeur à établir à partir de ce manuel-guide doit être pratique et évolutif. Il y a eu assez d'idées générales, d'analyses et de problématiques agitées depuis quelques années; il s'agit maintenant de passer à l'action.

3. LA CONNAISSANCE DES FILIERES.

Le schéma directeur doit s'appuyer sur une connaissance précise des besoins des différentes filières. Ce travail a déjà été largement amorcé par les deux plans de formation qui ont été réalisés dans le cadre de la mission:

- celui concernant le CPI et les organisateurs;(voir annexe 2)
- celui concernant une entreprise de bâtiment.(voir annexe 3)

La connaissance des filières doit se faire en réalisant un certain nombre de plans sur le même modèle, c'est à dire par des actions légères sans vouloir approfondir par trop les analyses en entreprise; le cadre suggéré pour ces analyses figure en annexe 1.

3.1.Les filières par activité.

Nous en évoquerons trois:

- la filière commerce et services,

- la filière maintenance et industrie,
- la filière micro-entreprises et artisanat.

Nous les évoquerons dans cet ordre car nous estimons que contrairement aux erreurs trop souvent commises au cours des trente dernières années, la promotion du secteur privé se fait d'abord dans le secteur du commerce et des services, celui-ci éprouvant le besoin de créer des unités de maintenance, celles-ci devenant à leur tour des unités industrielles soit de substitution, soit d'innovation.

Une place particulière sera faite également à la micro-entreprise et à l'artisanat.

3.11.Commerce et services.

Il existe donc déjà un plan de formation concernant le Conseil et la formation en entreprise.

Nous estimons que des plans semblables devraient être faits en prenant quelques exemples dans les domaines suivants:

- société d'import-export,
- société de commerce général,
- banques et assurances,
- société de transport,
- société de tourisme.

Des analyses dans ces types d'activité représenteraient à notre avis, une vue suffisante des besoins de ce secteur.

3.12. Maintenance et industrie.

Dans ce domaine, il y aurait lieu de prévoir un plan de formation:

- pour les sociétés de maintenance; il est à noter que le CPI a une compétence particulière dans ce domaine,
- pour les entreprises d'agro-industrielles ou agro-alimentaires,
- pour les industries de confection,
- pour les industries de transformation.

Un plan de formation a déjà été réalisé en ce qui concerne le bâtiment-travaux publics.

3.13.Micro-entreprises et artisanat.

Un sondage devrait être effectué auprès de quelques micro-entreprises et artisans en distinguant:

- d'une part, celles qui sont en milieu rural,
- celles qui sont en milieu urbain.

Il est à noter qu'avec les problèmes actuels du chômage, ce dernier type d'entreprise entre tout à fait dans les préoccupations des responsables de la ville de Bujumbura.

3.2. Les filières par fonction.

Au cours de la réalisation de ces plans de formations d'entreprises, on aura soin de distinguer:

- les fonctions manageriales,
- les fonctions de gestion et d'administration,
- les fonctions commerciales,
- les fonctions de production.

4. LES OUTILS EXISTANTS ET LES CAPACITES LOCALES.

Après avoir précisé les besoins dans les entreprises, il sera nécessaire de connaître ce qui existe actuellement au Burundi pour l'utiliser, au besoin en l'amendant si cela apparaît nécessaire.

4.1. Les structures.

Un certain nombre de structures existent pour l'instant. Nous les mentionnons pour donner déjà le canevas des contacts qui seront à prendre.

Il faut noter le CPF, l'ISGE, le Centre de Formation Technique Bancaire, le CNI, le CFPP, l'INADES.

Trois organismes se trouvent à cheval entre la formation initiale et la formation continue et devront être également rencontrés: l'ISGC, l'ISCO, le STA.

Par ailleurs, il faudra faire un inventaire rapide de ce qui peut exister dans le privé, en particulier au niveau des églises, des sociétés informatiques et des quelques entreprises privées qui pratiquent une formation. Enfin, dans la mesure où le schéma directeur devra s'intéresser aux micro-entreprises et à l'artisanat rural, il sera nécessaire de regarder ce qui se fait au niveau de la formation de coopératives et de la formation en vulgarisation agricole.

4.2. Les programmes.

De la même manière, il faudra faire un état actuel rapide des programmes de formation existant dont les principaux sont le fait de l'aide multinationale ou bilatérale, en particulier l'USAID, la Coopération Française, l'ONUDI, la Banque Mondiale, la Coopération Belge, le PNUD, etc...

Il est à noter que les deux programmes pratiquement les plus importants, ceux de l'USAID et de la Coopération Française, se font via la CCIB, celui concernant l'ONUDI se fait en collaboration étroite avec la CCIB qui dispose d'une Direction de l'Encadrement et de la Formation.

Le programme réalisé dans le cadre de la mission figure en annexe 4.

4.3. Les animateurs locaux.

Il sera bien sûr nécessaire au maximum d'utiliser des intervenants locaux quitte à leur donner en priorité une formation de formateurs. C'est dans cet esprit que nous avons tenu à faire une animation mixte pour l'un de nos modules, afin de tester la formule.

Les contacts que nous avons eus nous ont permis de confirmer qu'un certain nombre d'animateurs existent, qu'ils sont indispensables si l'on veut rapidement étendre la formation dans le secteur privé. Il est sûr que pour un certain nombre d'entre eux, une formation de formateurs complémentaire serait nécessaire. Cette approche aura également l'énorme avantage de permettre la création d'emplois locaux, voire de sociétés privées locales de formation. Cet appel aux compétences locales permettrait aussi, pour toute une partie de la formation de pouvoir l'établir et la dispenser en Kirundi, comme nous l'avons préconisé dès notre premier rapport intérimaire et comme l'USAID est en train de le faire pour certains modules.

5. LES PRODUITS.

Un certain nombre de produits figure dans le plan de formation du CPI où 19 modules ont été isolés et dans le plan de formation de la CIC.

A titre de guide, figure en annexe 5, un programme de formation-action pour le produit "Ethique et Management".

Il faudra donc partir de ces éléments en les complétant et en les amendant, à la suite des résultats de la connaissance des filières c'est à dire de la réalisation du point 3.

En fait, on aura, bien sûr, 2 familles: un tronc commun qui sera propre à un grand nombre de participants et des spécialités qui seront beaucoup plus techniques et concerneront quelques individus.

Concernant les modules, on donnera priorité à ceux pour lesquels il existe déjà une possibilité d'enseignement sur place, quitte à obtenir qu'une évolution puisse se faire de manière à ce que ces modules puissent, le cas échéant, mieux correspondre aux besoins qui seront apparus.

Dans la réalisation de cette formation, on privilégiera l'approche du séminaire complété par l'application systématique dans l'entreprise et pour les participants les plus performants des stages hors du Burundi. Ceci veut dire que dès le départ, les séminaristes sauront qu'ensuite ils auront à faire des applications concrètes dans leur entreprise, avec l'assistance de leur animateur. Pour les plus performants d'entre eux, des stages pourront être financés en dehors du Burundi, dans des entreprises similaires.

Le lancement de ces actions devra reposer sur une inscription des candidats qui ne devra pas être totalement gratuite et ces inscriptions devront donner lieu, sinon à des tests, tout au moins répondre à un certain nombre de critères, de manière à ce que l'on ait des populations homogènes, au niveau de la formation, contrairement à ce qui s'est passé antérieurement.

Au cas où il y aurait trop de candidats, la priorité devra être donnée aux candidats "locomotives" qui seront capables d'être des initiateurs de l'extension de la méthode, aussi bien dans leur entreprise que dans le pays.

6. LE SCHEMA DE STRUCTURE.

Il sera la résultante de tout le travail précédent et en particulier, il devra tenir compte de toutes les structures existantes, qu'il faudra intégrer dans le schéma directeur, sans pour autant leur laisser perdre leur autonomie actuelle.

Il est certain que cette formation devrait être vraiment privée.

Compte tenu de sa position actuelle dans le développement du secteur privé, il est probable que la CCIB aura un rôle moteur pour coordonner les actions, gérer les financements, contrôler la qualité de la formation. Ce dernier point est très important; il faudra qu'un budget soit prévu pour que des audits extérieurs au Burundi, puissent périodiquement s'assurer de la qualité de la formation qui sera dispensée et qu'éventuellement, les structures qui ne donneraient pas satisfaction puissent se voir retirer l'agrément pour exercer au Burundi. Il ne faut pas que le Burundi se heurte aux difficultés rencontrées dans de nombreux pays où le développement de programmes de formation a attiré des institutions n'offrant pas les garanties minimales de professionnalisme.

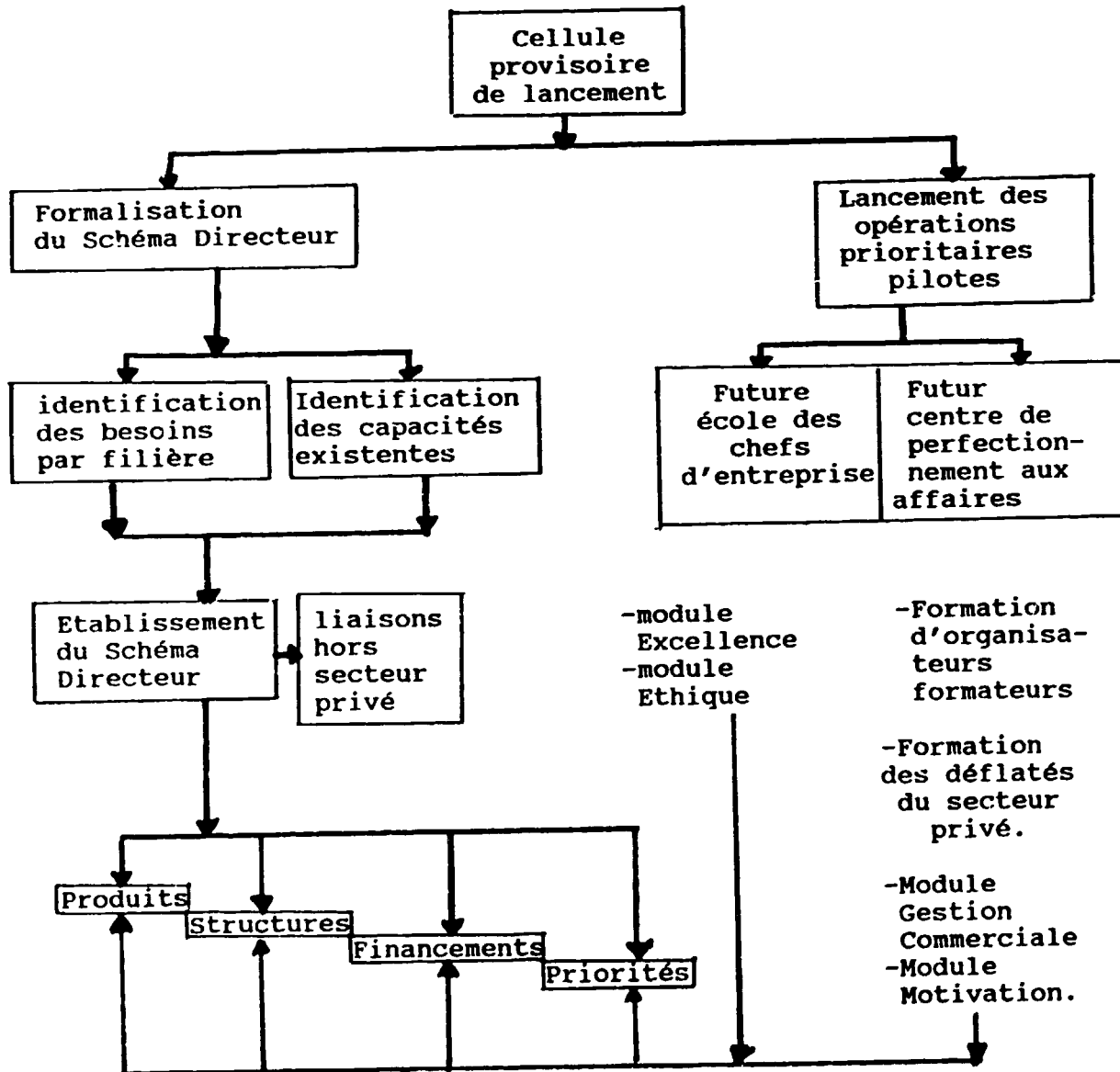
Il sera indispensable d'utiliser au maximum toutes les structures qui existent. Il pourra être bien sûr, envisagé d'améliorer la qualité de leur production, cette amélioration devenant nécessaire, s'ils bénéficient d'une certaine aide.

Il sera peut-être souhaitable de créer une nouvelle structure; certains parlent d'un Institut Consulaire de Formation; c'est possible mais pour l'instant, il ne faut pas avoir d'idée a priori mais voir ce que donnera le résultat de l'enquête à faire.

Personnellement et dans l'esprit de ce que veut actuellement le gouvernement, nous pensons qu'il serait infiniment préférable d'inciter des privés à monter des centres de formation privés plutôt que de créer un nouvel organisme parastatique.

Enfin, la structure devra prévoir une aide à l'organisation d'une profession des formateurs-organisateur. Le projet ASCOB semble pour l'instant au point mort; il devra être repris à cette occasion.

TABEAU DU SCHEMA DE PRINCIPE POUR UNE APPROCHE INTEGREE
D'UN SCHEMA DIRECTEUR DE FORMATION CONTINUE DU SECTEUR PRIVE.



7. L'APPROCHE DU FINANCEMENT.

Dans les entreprises burundaises, on est parfaitement conscient de la nécessité de la formation mais non pas de son coût.

Or, c'est un véritable "plan Marshall" qu'il faudrait instaurer dans ce domaine, si l'on veut arriver à faire "décoller" l'économie burundaise.

Dans un premier temps, il est évident que seule, une aide internationale concertée et complémentaire arrivera à faire face aux besoins. Cela suppose qu'un certain nombre et si possible la totalité des bailleurs de fonds, au vu du schéma directeur, puissent se partager le travail en fonction de leurs propres conceptions et de leurs propres moyens.

Nous pensons que cet effort est réalisable et suggérons au lecteur de se reporter au § 3.4 du rapport final.

Puis, il faudra que le Burundi puisse prendre en charge cette formation. Il n'y a pas de recette miracle, il faudra que les entreprises dégagent des fonds pour constituer un fonds de formation permettant de faire perdurer l'action dans le temps.

Nous savons l'importance de la pression fiscale au Burundi qui est jugée trop lourde par certains. Nous pensons que la constitution de ce fonds ne doit pas venir sous forme d'une pression fiscale supplémentaire, mais d'un réaménagement de la législation fiscale dans le cadre de la libéralisation de l'économie. Ce point est repris au § 3.342 du rapport final.

8. LA PROPOSITION DES PRIORITES.

Le schéma d'approche pour la formalisation du schéma directeur tel que décrit ci-dessus figure dans la partie gauche du tableau ci-contre.

L'expérience acquise permet d'ores et déjà le lancement de certaines opérations prioritaires pilotes de formation en s'appuyant sur ce qui vient d'être réalisé depuis un an; elles figurent sur la partie droite du tableau.

8.1. La formation des chefs d'entreprises.

De toutes façons, il faudra une formation pour les chefs d'entreprises, ce que nous appelons dans le schéma ci-contre la future école de chefs d'entreprises, dont on ne sait pas encore ce qu'elle sera.

D'ores et déjà, on peut sélectionner un groupe de chefs d'entreprises qui seraient d'accord pour suivre sur une longue durée cette formation et commencer à la mettre au point en prenant d'une manière approfondie les modules de l'excellence et les modules de l'éthique qui ont été réalisés sous forme de sensibilisation pilote, en les reprenant sous forme vraiment de programme de formation, avec les trois aspects:

- séminaire, pour prendre conscience et intérioriser les concepts,
- mission d'organisation au sein de son entreprise avec l'assistance de l'animateur,
- le cas échéant, réalisation de stages à l'étranger.

Une formule "club" de chefs d'entreprises serait probablement souhaitable pour les motiver.

8.2. La formation de Formateurs-Organisateurs.

De la même manière, il y aura quelque chose qui ressemblera à un centre de perfectionnement aux affaires, où seront regroupés un certain nombre de formations qui n'existent pas par ailleurs.

D'ores et déjà, nous estimons qu'il pourrait être possible de lancer la formation d'organiseurs-formateurs, dont le pays a le plus urgent besoin. Il n'est pas question d'attendre que l'enseignement supérieur nous en fournisse, mais que la vie professionnelle les forme.

Il faut que ce soit des volontaires qui seront sélectionnés dans des entreprises, et qui suivront un cycle de formation en cours de vie professionnelle.

Le cadre de cette formation pourrait être le suivant:

Le constat.

L'action pilote menée au CPI sous l'égide de l'ONUDI a mis en lumière le besoin prioritaire d'une formation-action (une note du CTP ONUDI du projet 86/009 datée de 1991 expose très clairement les modalités de mise en place d'une formation-action) auprès du personnel des entreprises et la nécessité de disposer au plus vite d'un noyau de professionnels burundais susceptibles de réaliser cette formation-action soit comme salariés au sein des grandes entreprises, soit comme conseils auprès des PME.

Faute de cette action, il manquerait l'un des outils majeurs permettant le développement escompté du secteur privé dans les années à venir.

La solution.

Elle consiste à orienter l'évolution du PRODOC 86/009 pour la partie "accroissement de la capacité de professionnels à l'intervention en entreprise" suivant le schéma ci-après:

a) sélection après une large campagne d'information et de publicité, d'une quinzaine de candidats choisis parmi des cadres de niveau universitaire ayant au moins trois ans d'expérience professionnelle. Cette sélection serait faite sous l'autorité du responsable du programme de formation.

b) ces cadres devront être disponibles 8 fois 15 jours par an pendant trois ans. La formation comprendra annuellement:

c) 12 semaines à Bujumbura permettant de suivre 3 modules de 4 semaines chacun, les semaines étant ainsi réparties:

première semaine: répétition de l'animation du module par l'animateur et ses stagiaires; à cette occasion, sera dispensée une formation à l'expression orale.

deuxième semaine: exécution d'un module réalisé conjointement par l'animateur et les stagiaires auprès des personnels d'entreprises inscrits à ces modules.

troisième et quatrième semaines: intervention pratique dans les entreprises dont le personnel a participé au module par groupe de trois stagiaires, l'animateur allant d'un groupe à l'autre.

A cette occasion, sera dispensée une formation à l'expression écrite.

d) Quatre semaines à l'étranger, en stage individuel d'application dans une entreprise avec un suivi par l'équipe de formation. Ce stage sera réservé aux stagiaires ayant justifié par leurs résultats, l'utilité d'un tel complément à leur formation.

e) A l'issue des trois ans, réalisation d'une mission d'organisation de trois mois, soit au Burundi soit à l'extérieur, et dont le rapport constituera le mémoire final.

f) Les stagiaires ayant suivi de manière efficace cette formation, se verront dispenser un diplôme décerné conjointement par l'ONUDI, la CCIB et le responsable de la formation. Il sanctionnera 16 mois de formation répartis sur un peu plus de trois ans.

g) Les neuf modules pourraient tourner autour des thèmes suivants:

Première année: -organisation de la comptabilité,
-organisation d'un atelier de production,
-organisation d'un service commercial.

Deuxième année: -organisation de la gestion financière,
-organisation des ressources humaines,
-organisation des approvisionnements et stocks

Troisième année: -diagnostic de la gestion,
-audit des procédures,
-mise en place d'un système informatique.

A partir de ces premiers éléments, un projet complet pourrait être maintenant établi.

8.3. La formation des déflatés.

Dans le même ordre d'idées, en fonction de ce qui sera fait au niveau du Ministère du Travail pour la formation des déflatés du secteur privé, il faudrait voir si une formation complémentaire pourrait être envisagée rapidement, car en fait, les déflatés qui sont destinés au secteur privé, devraient pris en charge pour leur formation, par les spécialistes du secteur privé.

8.4. Les formations "test".

Enfin, pour ne pas arrêter l'important effort réalisé, il pourrait être mis au point les formules de formation des cadres sur deux modules qui n'existent pas actuellement au Burundi mais qui ont été expérimentés ces derniers mois. Il s'agit d'un module technique: la gestion commerciale, et d'un module de comportement: la motivation.

Là encore, on pourrait faire une opération pilote avec la formule consistant à sélectionner un groupe de cadres désirant suivre cette formation, à leur donner non pas sous forme de sensibilisation, comme ce fût le cas, mais de véritable formation, l'enseignement nécessaire, à le leur faire appliquer dans leur entreprise, sous forme de mission d'organisation avec l'assistance d'animateurs et d'envisager pour les plus valables, un stage d'application dans une entreprise européenne.

Bien sûr, ces actions prioritaires, dès la formalisation du schéma directeur, rentreraient dans le schéma général. Il serait intéressant d'ores et déjà de les entreprendre pour deux raisons:

-d'abord, elles permettraient d'apporter une suite normale à tout ce qui a été fait depuis un an sans l'interrompre,

-d'autre part, elles permettraient par des réalisations concrètes, de pouvoir accompagner la formalisation du schéma directeur et de lui donner, à côté de son aspect quelque peu théorique de plan, la confirmation d'opérations concrètement poursuivies sur le terrain.

9 - L'EXTENSION VERS D'AUTRES SECTEURS.

Un tel schéma directeur suivi d'une formation devrait avoir un effet important quant à l'amélioration des capacités de l'ensemble du secteur privé dans un délai de trois à cinq ans.

Il est bien certain que si le secteur privé doit constituer la locomotive du développement économique du pays, il ne faudrait pas que les cadres de ce secteur soient isolés par rapport au reste de la population. Nous pensons qu'en particulier en ce qui concerne les techniques de comportement, il ne faut pas se cantonner au secteur privé, mais à l'ensemble de la population.

Nous terminerons donc ce chapitre par quelques recommandations d'ensemble.

9.1. La population.

La population, elle aussi, a besoin d'avoir un comportement beaucoup plus actif qu'elle ne l'a eu dans le passé. Lorsque nous avons fait le séminaire sur l'excellence, l'un des participants nous a dit: "il faudrait que vos principes soient repris par des burundais, spécialistes des problèmes de communication et d'audiovisuels, et qu'ils soient traduits en Kirundi, sous forme de messages d'évolution du comportement, par un enseignement télévisuel, à la RTNB."

9.2. L'enseignement.

Il est certain que si l'on veut éviter les erreurs du passé, il faut que tout ce travail se fasse en étroite collaboration avec l'enseignement technique et supérieur, de manière à ce que tout ce qui est mis au point pour le secteur privé, soit communiqué aux responsables de ce Département, pour qu'ils puissent en tenir compte dans l'évolution propre de la formation future des cadres et dirigeants burundais et que, par ailleurs, ils puissent enrichir la réalisation de ce plan, de leur expérience et de leur capacité d'animateur pour certains d'entre eux.

9.3. Le secteur public.

Si l'on a un secteur privé dynamique, profondément convaincu de certaines valeurs face à un secteur public qui ne partagerait pas les mêmes comportements, il y aurait rapidement un divorce.

Nous pensons donc que l'évolution des comportements touche également et peut-être même encore plus, le secteur public qui va avoir l'énorme problème de passer d'un régime où il régenterait tout, à un régime où il aura le rôle d'impulsion, de législation et de contrôle mais où il ne sera plus omniprésent.

Ceci n'est pas facile, c'est long et demande tout un enseignement. Nous avons pu constater le divorce qui existe entre les idées affichées par les hauts responsables de l'Etat et les réactions d'un nombre non négligeable d'agents de l'Etat qui n'ont pas encore compris l'évolution en cours.

Pour cet aspect, il serait utile de se rapprocher du projet de "poles régionaux de formation" en cours d'étude au Ministère Français de la Coopération et du Développement.

9.4. Le monde rural.

Enfin, il ne faut pas oublier que lorsque l'on se sera intéressé au secteur public et privé, il restera tout le monde rural qui représente encore 90% de la population. Il ne doit donc pas être oublié.

Nous avons souvent dit dans les modules que nous avons dispensés, que l'élite avait une importance mais qu'il était

encore plus nécessaire dans les entreprises, de faire progresser de quelques points la masse du personnel.

Une action de cette ampleur, menée au Burundi pour le secteur privé, ne doit pas ignorer le monde rural. C'est pourquoi, dans le schéma directeur nous avons tenu à voir ce qui se faisait au niveau des coopératives et de la formation de la vulgarisation agricole, car, il faudra que dans ce domaine des spécialistes suivent également l'élan qui sera donné au niveau du secteur privé et sachent la transcrire au niveau du monde rural.

* * * * *

ANNEXE 1
ANALYSE D'UN PLAN DE FORMATION
METHODOLOGIE

ANALYSE D'UN PLAN DE FORMATION

SOMMAIRE

- Fiche méthodologique
- Note méthodologique
- Fiche de souhaits

CPI Fiche méthodologique	ANALYSE D'UN PLAN DE FORMATION	Etablie le 31 Juillet 91 par J. RISACHER
Problème posé : Etablir un plan de formation à l'assistance en organisation pour les cadres du CPI.		
Intitulé	Travail réalisé	Résultats obtenus
Etat actuel	Analyse de l'entreprise et de son activité pour connaître sa "production", ses points forts et ses points faibles	Rapport d'état actuel
Analyse des fonctions	Analyse des fonctions exercées au sein de l'entre- prise et dont les titulaires sont concernés par la formation	Fiche de fonctions
Entretiens personnalisés	Entretiens individuels avec tous les cadres destinataires de la formation pour rappro- cher les exigences de fonc- tions et les profils des agents. En déduire les besoins en formation.	Fiche individuelle de souhaits
Canevas du plan	Analyse des fiches indivi- duelles et regroupement des besoins par familles en distinguant le tronc commun et les besoins spécifiques.	Avant projet
Validation	Par les intéressés	Avant projet validé
Rédaction du plan	- Réalisation du cadre de chaque module - Calendrier de réalisation - Conception des supports personnalisés	Plan de formation

CPI	NOTE METHODOLOGIQUE SUR L'ANALYSE D'UN PLAN DE FORMATION	Juillet 1991
-----	---	-----------------

Utilité

Dans le cas présent, l'analyse d'un plan de formation constituait l'objet même de notre mission.

De telles études devraient être, dans les entreprises moyennes, régulièrement conduites.

Trop souvent, dans les pays où il existe une obligation de payer une taxe de formation professionnelle, les problèmes de formation sont traités en utilisant les sommes qui doivent être versées et considérées comme un impôt en choisissant des stages en fonction de la documentation que l'on reçoit.

Il est relativement peu fréquent encore aujourd'hui que les entreprises cherchent réellement à bâtir un plan de formation comme a voulu le faire le CPI.

Etat actuel

Avant de démarrer tout plan de formation, il est important de procéder à une analyse de l'entreprise sous forme d'un diagnostic orienté essentiellement vers trois objectifs :

- d'abord bien connaître la production de l'entreprise,
- ensuite déterminer les points forts de l'entreprise,
- enfin déterminer les points faibles de l'entreprise.

C'est la connaissance des ces trois facteurs qui permettra d'avoir une première idée du schéma directeur qu'il importerait de mettre en place pour améliorer l'efficacité des hommes par une formation adaptée.

Analyse des fonctions

L'analyse des fonctions est également un préalable indispensable.

Les hommes que l'on doit former ont à exercer des fonctions qu'il faut donc parfaitement connaître pour définir les besoins en formation des hommes qui auront à tenir et à remplir ces fonctions.

L'analyse des fonctions a été réalisée au sein du CPI. Elle a donné lieu à l'établissement d'une note méthodologique qui se trouve à l'annexe 3 du présent rapport.

Entretiens personnalisés

Une fois que l'on connaît ce que produit l'entreprise et quelles sont les fonctions qui y sont exercées, il importe d'avoir des entretiens individuels avec tous les cadres ou agents qui seront destinataires d'une formation.

Ces entretiens devront permettre d'abord et avant tout de connaître les besoins des intéressés eux-mêmes.

Nous pensons que c'est là la première démarche car trop souvent on veut imposer une formation sans avoir suffisamment tenu compte des intéressés eux-mêmes, qui pourtant sont les mieux placés pour connaître leurs besoins.

Ensuite on cherchera avec eux à définir l'adéquation entre les exigences de la fonction et le profil de chacun des agents. Cette comparaison permettra assez facilement de déduire les besoins en formation de chacun.

Ces entretiens devront être formalisés sur une fiche individuelle dont un modèle figure ci-après. Celui qui est donné ici, correspond à la fiche qui a été concrètement utilisée dans le cadre du CPI.

Canevas du plan

L'analyse des fiches individuelles du plan permet de regrouper les besoins de formation dans un ensemble de familles.

Il apparaît toujours à ce moment là un tronc commun plus ou moins important qui intéresse tous les agents d'une entreprise et des besoins spécifiques, soit à un individu, soit à un groupe d'individus.

Ces familles de formation donneront le premier cadre de ce qui sera le plan.

Validation

Il est important avant d'aller plus avant, de revoir les agents intéressés par la formation de manière à se faire valider l'approche qui a été suivie et les premiers résultats auxquels on est parvenu.

Rédaction du plan

Une fois la validation obtenue, le plan peut lui-même être établi ; il doit comporter :

- la réalisation du cadre de chacun des modules de formation
- les premiers résultats auxquels on est parvenu.
- le calendrier de réalisation de ce plan,
- la confection des supports personnalisés pour ce plan de formation

Bien sûr, le plan de formation doit également comporter un certain nombre d'informations sur les caractéristiques de la population à former. Ces indications figurent au chapitre 3 du présent rapport

CPI FICHE DE SOUHAITS DE FORMATION Etablie en Juillet 1991	Agent :
Fonctions actuelles :	Fonctions souhaitées :
FORMATION TECHNIQUE DE CARACTERE PERSONNEL :	
FORMATION PRODUCTION TRANSFERABLE A DES TIERS :	
FORMATION GESTION TRANSFERABLE A DES TIERS :	
FORMATION AU COMPORTEMENT ET AU MANAGEMENT :	
FORMATION A DISPENSER AUX ENTREPRENEURS :	
STAGES :	

ANNEXE 2

ANALYSE D'UN PLAN DE FORMATION

CAS DU C.P.I.

- Le plan de formation

1 -L'objectif.

L'objectif a été clairement exprimé dans le PRODOC où il figure sous la rubrique "objectif n°3" que nous reprenons ci-après:

"Renforcer la technicité et l'expertise des cadres du CPI dans les différents domaines d'activité: promotion de nouvelles PMI, assistance aux PMI existantes, information industrielle.

Critère de réussite:

- niveau de compétence atteint par les différents cadres du CPI.
- capacité des cadres à prendre en charge l'intégralité des activités développées par le projet.
- autonomie complète des cadres pour faire fonctionner le CPI conformément aux objectifs visés par le projet.

Résultat 1: une équipe de cadres formés de façon intensive pour remplir efficacement leurs fonctions au sein du CPI.

Activités:

La formation au jour le jour, dispensée dans le cadre de la relation entre experts ONUDI et cadres du CPI, est fondamentale mais l'expérience montre qu'elle est insuffisante pour atteindre l'objectif visé. Une formation de qualité suppose, pour être menée à bien, une approche méthodologique et une pratique pédagogique spécifiquement adaptées au domaine de la promotion industrielle. Pour cela, il est nécessaire de faire appel à l'intervention en sous-traitance d'un bureau expérimenté dans la formation des conseillers de PMI et ayant développé les supports et les modules pédagogiques adéquats. Ce bureau pourra immobiliser une équipe homogène de formateurs spécialisés, dont les interventions s'articuleront avec l'action quotidienne des experts ONUDI, au sein du cadre cohérent d'un programme de formation établi "sur mesure".

Définir de façon détaillée un plan de formation "à la carte" des cadres du CPI. Ce programme s'inspirera des recommandations contenues dans le diagnostic de l'APRODI, et sera construit en fonction des différents profils de poste de l'organigramme et de la stratégie de développement du CPI. Le contenu de la formation, pondéré en fonction des postes, portera sur:

- l'identification d'opportunités de projet
- le choix et le conseil technologique

- la réalisation des études technico-économiques préalables
- l'assistance à la création d'entreprise
- l'assistance à la gestion
- l'assistance en production-maintenance
- l'information industrielle
- la gestion d'une documentation
- l'utilisation de l'outil informatique

Exécuter ce plan de formation, qui s'appuiera de façon cohérente sur:

- des stages au sein de PMI à l'étranger;
- un programme de formation-action basé sur l'activité réelle et quotidienne des cadres et encadré par des missions successives des formateurs du bureau contracté."

2 - Les limites du plan.

Lors de notre enquête auprès des agents du CPI, nous avons noté l'ensemble de leurs besoins mais le présent plan s'adresse à deux chapitres particuliers de la vie de l'entreprise: la gestion et la production. Ce sont donc ces deux points qui seront traités lors de la réalisation du plan de formation.

3 - La population concernée.

3.1 - son origine.

Il existe au Burundi deux filières d'études après les humanités.

1) la faculté: on peut suivre une section polytechnique qui dure trois ans à la suite de laquelle les études sont poursuivies pour devenir ingénieur civil, soit en électromécanique soit en construction.

Une autre filière après la section polytechnique est de préparer une licence qui dure deux ans en mathématiques ou en physique.

Il est également possible de rentrer directement à l'université après les humanités et de préparer en trois ans un diplôme d'ingénieur-technicien soit en électromécanique soit en construction.

La faculté a également une section économie. Elle permet de préparer une licence dans trois spécialités, soit la licence d'économie politique, soit la licence de gestion, soit la licence d'économie rurale.

Une autre filière est constituée par l'ISCO, Institut Supérieur de Commerce, qui forme des cadres d'entreprise par des études qui durent deux ans après les humanités.

Les sections suivantes existent à l'ISCO:

- comptabilité
- commerce
- fiscalité
- statistiques
- gestion hospitalière
- douane
- bibliothéconomie
- secrétariat de direction.

3.2 - Ses caractéristiques.

La population concernée par le plan de formation comporte 10 cadres dont les caractéristiques sont les suivantes:

Au point de vue des études supérieures, après les humanités:
4 cadres ont suivi le cycle court,
6 cadres ont suivi le cycle long.

Au point de vue du type de formation:
7 cadres ont une formation de gestionnaire,
3 cadres ont une formation d'ingénieur.

L'âge moyen des cadres du CPI est de 35 ans,
le benjamin a 29 ans, le doyen, 44 ans.

En ce qui concerne l'ancienneté professionnelle:
3 cadres ont moins de 5 ans de vie professionnelle,
3 cadres ont de 5 à 10 ans de vie professionnelle,
2 cadres ont de 10 à 15 ans de vie professionnelle,
2 cadres ont plus de 20 ans de vie professionnelle.

La moyenne au niveau du CPI est de 10 ans d'expérience professionnelle.

En ce qui concerne l'ancienneté au sein du CPI:
4 cadres ont de 1 à 4 ans d'ancienneté,
6 cadres ont de 8 à 10 ans d'ancienneté,

la moyenne se situant à 6,5 ans.

Par ailleurs, il faut noter que si 4 cadres ont eu d'autres employeurs que le CPI, 6 cadres ont fait toute leur carrière professionnelle au CPI.

Au niveau des voyages à l'étranger:
2 cadres n'ont jamais voyagé hors du Burundi,
4 cadres ont fait 1 à 2 séjours à l'étranger,
3 cadres ont fait 3 à 6 séjours à l'étranger,
1 cadre a fait plus de 20 séjours à l'étranger.

Au niveau de la situation familiale:

- 4 cadres sont célibataires
- 6 sont mariés,
- 6 n'ont pas d'enfant,
- 2 cadres ont de 1 à 3 enfants,
- 2 cadres ont 4 à 5 enfants.

Enfin, 6 cadres sont du sexe masculin, et 4 du sexe féminin.

3.3 - Son niveau.

Les caractéristiques moyennes de cette population de cadres sont les suivantes:

3.31-Ses points faibles.

Ils sont au nombre de quatre:

-peu d'expérience dans l'entreprise. En effet, on a vu que la majorité des cadres ont fait leur carrière au sein du CPI et dans des activités qui ont essentiellement porté sur des études et non pas sur des actions au sein des entreprises.

Les cadres du CPI, à part un ou deux cas, connaissent peu la vie de l'entreprise.

-peu de pratique du conseil. A part quelques missions ponctuelles, l'essentiel de l'activité a porté sur des études de projet mais il n'y a pas de professionnalisme au niveau du Conseil en entreprise.

-des habitudes administratives. Le CPI est un organisme actuellement public, régi par des règles administratives qui le prédisposent peu à avoir la disponibilité requise pour intervenir au sein de cette entreprise privée.

-Des cadres découragés qui estiment que depuis trop d'années les choses ne bougent pas, tant au niveau de l'évolution de leur structure que de celui de l'évolution de leur rémunération et ce malgré les recommandations successives des experts qui se sont succédés et qui, d'après les cadres, n'ont pas apporté le dynamisme et la pratique qu'ils espéraient acquérir à leur contact.

3.32-Les points forts.

Ils sont à notre avis au nombre de 5:

-un potentiel de cadres d'un bon niveau. Bien formés, certains ont parfaitement le potentiel pour exercer le métier de conseil au sein des entreprises.

-une diversité des compétences: sur les 10 cadres, on retrouve des ingénieurs, des gestionnaires, des juristes, des comptables, ce qui devrait permettre de pouvoir embrasser assez rapidement une plage étendue dans le domaine du conseil en entreprise.

-beaucoup de bonne volonté de la part des cadres qui semblent tout à fait disposés à jouer le jeu si ils trouvent un environnement favorable à l'épanouissement de leur vie professionnelle.

-une bonne capacité dans les études où le CPI est considéré comme un bureau sérieux, peut-être même le plus sérieux du Burundi.

-le désir de constituer une équipe. Ce sentiment est, semble-t-il, largement partagé au niveau des cadres du CPI.

4 - Les priorités.

Il nous est apparu que les priorités au niveau de la formation, devaient porter sur trois points:

- l'amélioration du comportement,
- l'exercice de la pratique du conseil,
- l'acquisition d'un minimum de méthode.

4.1 - Le comportement.

4.11-vis à vis de soi-même.

Il nous est apparu que dans ce domaine, il était important que les cadres du CPI, pour être vraiment des professionnels de l'organisation, devaient acquérir une pratique dans le domaine de la rigueur et de l'ardeur au travail. Ces deux facteurs sont particulièrement importants vis à vis de soi-même lorsque l'on veut apporter quelque chose dans des entreprises.

4.12-vis à vis des clients.

Deux points nous semblent importants à développer:

-la disponibilité et l'autonomie.

Il est certain que pour pratiquer le Conseil, il n'est pas possible d'appliquer des règles d'horaires administratifs mais qu'il faut être en permanence à la disposition de son client. C'est en lui montrant soi-même l'exemple de la disponibilité que l'on peut espérer apporter une amélioration dans la gestion de son entreprise.

De même, le conseil est toujours un homme relativement seul qui doit avoir une autonomie certaine pour conduire ses interventions auprès du client.

4.2 - La pratique du Conseil.

Historiquement, les cadres du CPI ont fait très peu de conseil et, historiquement également, très peu d'entre eux ont réellement vécu en entreprise.

C'est donc un des points sur lequel il faudra particulièrement insister de manière à ce que très concrètement dans la formation, les cadres du CPI puissent être encadrés par des

formateurs qui agiront comme des ingénieurs en chef pour les aider à conduire des missions d'organisation en clientèle.

4.3 - La méthode.

Ayant peu de pratique du conseil, il est apparu que les cadres du CPI manquaient également de méthode pour aborder les problèmes d'organisation. Nous nous en sommes parfaitement rendu compte lors de notre première mission, puisqu'il s'est agi de démarrer très rapidement, six missions d'organisation interne au CPI qui nous ont permis de voir le besoin qui apparaissait de donner une méthode aux cadres du CPI.

5 - Les familles de formation retenues.

La méthode que nous avons suivie est visualisée en annexe 8; elle a consisté à prendre conscience des différentes fonctions exercées dans l'entreprise, à faire connaissance avec l'ensemble des cadres et à voir où en était l'adéquation entre les besoins des fonctions et les possibilités des cadres.

Ceci nous a conduit, après un certain nombre d'entretiens particuliers, à définir les familles de formation proposées.

Il existe une fiche établie par cadre, dont chaque cadre du CPI détient un double; compte tenu du caractère personnel de ce document, il ne nous est pas paru nécessaire de les faire paraître dans le présent rapport. Elle sont néanmoins disponibles en cas de besoin.

5.1 - Acquisition de techniques propres aux cadres du CPI.

Nous avons isolé dans ce § un certain nombre de formations personnalisées correspondant à des besoins exprimés par les cadres.

En fait, la formation correspondante ne devrait pas se faire dans le cadre du CPI lui-même, mais donner lieu à des stages spécialisés en Europe, sur ces différentes techniques.

Les techniques isolées sont les suivantes:

-initiation aux techniques d'audit:

on verra au niveau des fonctions, que celle d'auditeur a été prévue, le CPI envisageant de s'engager dans cette discipline. Or, actuellement il n'existe aucun auditeur au sein du CPI, si un ou deux cadres voulaient se spécialiser dans cette voie, il y aurait lieu de leur faire acquérir une formation de longue durée au sein d'un cabinet d'audit européen.

-production assistée par ordinateur:

ce besoin a été manifesté par des cadres plus, semble-t-il, au niveau de la formation personnelle que des besoins directs en entreprise, car nous ne pensons pas que le Burundi en soit encore dans ses unités industrielles, à pratiquer la production assistée par ordinateur.

-formation de formateurs dans le domaine juridique:
il s'agit d'un besoin particulier exprimé par des cadres du CPI, qui pensent qu'ils devraient à leur tour devenir formateurs auprès d'entrepreneurs, devant avoir un minimum de formation juridique.

-technique d'analyse de documents en particulier au niveau de la lecture rapide:
il s'agit dans ce cas, en complément de la mise en place de l'information industrielle, de pouvoir progresser dans les techniques d'analyse qui permettent le plus rapidement possible de sélectionner les informations à prendre en compte dans une base de données.

-marketing de l'information industrielle:
Certains cadres du CPI sont conscients des difficultés qu'il y aura à pouvoir vendre l'information industrielle au Burundi où ce produit n'est pas du tout connu. Il y a donc un souhait exprimé de voir de par le monde, comment les centres d'information industrielle se sont organisés pour arriver à faire connaître leurs produits et à les vendre.

-gestion Informatique de La Documentation:
il s'agit là également, de techniques propres à des centres de documentation qui devraient venir en complément de la mission exécutée par des consultants de l'ONUDI, au niveau de l'information industrielle au CPI.

-utilisation des outils informatiques au niveau d'un centre de documentation:
là encore il s'agit d'une spécialisation consécutive à la mise en place de l'information industrielle au sein du CPI.

-perfectionnement à COMFAR:
l'ONUDI a implanté son logiciel d'études de projet COMFAR au sein du CPI; les cadres savent qu'il existe un séminaire de deux mois qui se fait périodiquement et le souhait a été exprimé par certains, de pouvoir suivre ce perfectionnement puisque le CPI dispose du logiciel.

5.2 - Acquisition de techniques transférables.

Les formations prévues au § précédent sont vraiment propres au CPI et on ne voit pas comment, dans l'état actuel de l'économie Burundaise, ces connaissances pourraient être revendues à des entreprises. Elles sont donc vraiment spécifiques aux cadres du CPI pour exécuter leur mission. Par contre, nous avons regroupé dans ce § des techniques qui sont bien sûr nécessaires aux cadres du CPI pour améliorer leur compétence professionnelle, mais ces techniques devraient pouvoir à leur tour, être vendues aux entrepreneurs. Ceci est important car l'approche de la formation sera différente puisqu'il ne s'agira pas seulement de former les cadres du CPI à ces techniques, mais de les former pour qu'ils puissent également devenir eux-mêmes formateurs dans ce domaine.

Nous avons distingué les deux grands chapitres qui font l'objet du plan de formation lui-même: la production et la gestion.

5.21-dans le domaine de la production

Cinq modules sont prévus:

-l'organisation de la production.

il s'agit d'avoir les connaissances de base sur la manière dont se conduit un chantier d'organisation aussi bien au niveau de l'organisation des ateliers que de l'organisation du lancement, et de l'organisation des services de livraison.

-la maîtrise:

il s'agit dans ce module, de donner les techniques permettant de faire progresser la maîtrise qui constitue la cheville ouvrière de toute l'unité de production.

Comment apprendre à la maîtrise à encadrer les ouvriers, comment la motiver, comment lui donner une attitude dynamique au sein du cycle de fabrication.

-la productivité:

l'une des plaies de l'Afrique est la mauvaise productivité de beaucoup de ses unités de production. Ce module sera donc destiné à inverser la tendance en donnant aux cadres les règles à suivre et les comportements à respecter pour augmenter rapidement la productivité des unités où ils auront à intervenir.

-les stocks et les approvisionnements:

ce module comportera l'ensemble des stocks et des appros avec l'objectif de tendre vers le "juste à temps" c'est à dire vers une organisation permettant de faire venir les stocks et les appros juste au moment où l'on en a besoin, de manière à minimiser le coût des approvisionnements et le coût des stocks.

-les cercles de qualité:

dans ce domaine également, les unités africaines ont souvent de gros progrès à faire. Il s'agira donc de donner les bases permettant les contrôles a priori en cours de fabrication, de manière à minimiser les pertes de matière et les pertes de temps au niveau du contrôle des produits.

Note: la formation maintenance est prévue dans un autre volet du projet.

5.22-dans le domaine de la gestion.

Dix modules ont été retenus:

-l'entreprise:

son fonctionnement et sa gestion.

il s'agit dans ce module de donner un certain nombre de généralités pour bien comprendre l'entreprise et ses règles de fonctionnement, le contexte dans lequel elle évolue et les règles à respecter pour qu'elle soit efficace.

-la gestion comptable:

ce module sera donc consacré à tous les aspects de tenue de la comptabilité mais également du contrôle budgétaire et de la para comptabilité permettant de parfaitement maîtriser la gestion.

-la gestion juridique:

il s'agira dans ce module de donner les règles de base qui doivent être mises en place dans une entreprise pour respecter les règles de droit élémentaires.

-la gestion financière:

ce module comportera tous les problèmes liés au financement de l'entreprise ainsi qu'à la gestion de cette trésorerie.

-la gestion commerciale:

ce module donnera les bases permettant d'avoir une véritable organisation commerciale, d'avoir un personnel motivé dans le domaine commercial et d'avoir un minimum de connaissance sur l'approche marketing de la clientèle.

-la gestion de l'environnement:

l'entreprise n'est pas seule mais doit tenir compte d'un environnement constitué par l'administration, les concurrents, les clients, le marché potentiel, etc...Le module sera donc destiné à donner un minimum de règles sur le comportement à avoir face à cet environnement.

-la gestion des ressources humaines:

dans ce module, on choisira les points les plus importants concernant la gestion, la motivation du personnel de l'entreprise et la manière de le gérer de façon dynamique.

-la conduite d'une mission d'organisation:

ce module consistera à reprendre les six chantiers d'organisation interne qui ont été lancés au cours de la mission de Juin-Juillet 1991 et d'en tirer une méthodologie pouvant être appliquée à la clientèle sur les domaines clés qui ont été abordés.

-diagnostic informatique et schéma directeur:

il apparaît que de plus en plus des organisateurs devront être capables de juger de l'informatique dans une entreprise et de proposer la procédure à respecter rigoureusement si l'on veut s'informatiser dans de bonnes conditions.

-l'informatique pour dirigeant:

le Burundi n'échappera pas à court terme, à l'arrivée des micros ordinateurs dans les moyennes entreprises sinon dans les petites. Or, l'expérience a prouvé dans les autres pays que les dirigeants sont particulièrement démunis face à l'informatique. Ce module aura pour objectif de leur donner le minimum de connaissances nécessaire pour aborder ce problème de l'introduction de la micro informatique dans leurs PME.

5.3 - Acquisition de techniques de comportement et de management.

Quatre modules ont été retenus:

-la communication:

ce module abordera tous les problèmes de communication y compris, bien sûr, l'expression orale, l'animation de réunions, les règles à respecter dans les négociations, etc....

-la motivation:

les cadres du CPI sont bien placés pour savoir que la motivation est l'un des points les plus importants pour la dynamisation d'une entreprise.

Cette motivation peut s'apprendre, elle est régie par des règles qu'il importe de respecter. C'est cet ensemble qui fera l'objet du module.

-l'excellence dans le management:

on sait aujourd'hui que les entreprises les plus performantes respectent rigoureusement quelques règles simples mais font souvent oublier que le module aura pour objet d'en faire prendre conscience aux cadres.

-éthique et management:

on dit que l'Afrique traverse une grave crise de société, une crise de valeurs et l'on pense que le développement du secteur privé peut être l'une des solutions de cette crise. Encore faut-il que les entreprises elles-mêmes respectent un certain nombre de règles éthiques qui seront développées dans ce module.

5.4 - Acquisition de techniques propres aux micros entreprises.

Nous nous sommes aperçu qu'il existait au Burundi un marché considérable de micros entreprises: garages, petits ateliers, magasins...et que ce tissu devrait être l'un des premiers créateurs d'emploi dans le pays. Malheureusement, si d'importants crédits ont été rendus disponibles pour aider ces entreprises, l'on n'est pas arrivé pour l'instant à mobiliser ces sommes.

Nous sommes personnellement convaincus pour l'avoir vécu ailleurs, que ceci vient de l'impossibilité pour des experts étrangers, d'avoir vraiment le contact avec les micros entrepreneurs qui sont effarouchés par la silhouette, la couleur de peau et l'habillement des experts que l'on peut leur envoyer. Un autre facteur déterminant est la mauvaise connaissance des langues étrangères par ces micros entrepreneurs et nous sommes convaincus qu'une action auprès d'eux doit se faire impérativement en kirundi.

Nous pensons donc que, compte tenu du potentiel des cadres du CPI, ceux-ci pourraient être les seuls à être vraiment efficaces auprès de micros entrepreneurs si on leur donne les

règles d'assistance à ces micros entreprises, règles que nous connaissons bien en occident car de gros efforts ont été faits dans ce domaine et ce dans plusieurs pays.

Il a donc été prévu un module intitulé "la gestion d'une micro entreprise" et qui consistera à former les cadres du CPI pour que eux-mêmes puissent intervenir en langue vernaculaire avec donc des modules qu'ils auront eux-mêmes retranscrits auprès des micros entreprises. Nous pensons qu'il y a là une opportunité exceptionnelle pour que le Burundi puisse réussir dans un domaine où les échecs ont été quasi généraux jusqu'à présent en Afrique et ceci pour la simple raison à notre avis, que ce type d'assistance ne peut être fait que par des cadres nationaux, eux-mêmes formés par des spécialistes étrangers.

De nos contacts avec tous les cadres et des conclusions de notre mission, il ressort donc 20 modules qui correspondent grossièrement aux possibilités de formation, compte tenu du fait que cinq mois de formation sont prévus. Si l'on pense qu'un module entre sa partie théorique et sa partie pratique durera environ une semaine, il y a donc effectivement 20 modules possibles durant la mission. Ces modules correspondent également tout à la fois aux désirs les plus importants manifestés par les cadres et aux besoins qui sont apparus au cours de notre "mission analyse" des mois de Juin-Juillet 1991.

Ces modules vont donner lieu maintenant à la préparation du plan de formation détaillé qui doit être disponible au mois de septembre pour être envoyé sous forme de fiches de modules au CPI, de manière à ce que les cadres puissent eux-mêmes choisir les modules qui leur semblent le mieux correspondre à leur propre besoin.

Nous avons en effet précisé lors de nos entretiens particuliers avec chaque cadre que les souhaits qu'ils exprimaient et les désirs qu'ils manifestaient n'étaient pas considérés comme définitifs et qu'en fonction du contenu de chacun des modules, les cadres pourraient réviser leur propre choix de manière à les orienter au mieux de leurs besoins.

6 - Les méthodes de formation.

Les méthodes de formation correspondront aux directives qui figurent dans le PRODOC.

6.1 - Formation-action.

La formation action sera la base de toute notre intervention de manière à être parfaitement en phase entre les consultants et l'ONUDI .

Le lecteur voudra bien trouver en annexe 11 la note préparée

à cet égard par le CTP du projet 86/009 et qui servira de cadre pour la réalisation de ces formations-actions.

6.2 - Séminaires de courte durée.

Il est certain que la formation-action ne saurait exclure certains modules sous forme de séminaires de courte durée en particulier pour tous les modules concernant les techniques de comportement. Ces séminaires seront menés sous forme de méthode active avec jeux et cas concrets réalisés par les stagiaires eux-mêmes.

6.3 - Stages pratiques en entreprise.

Il est prévu que l'ONUDI puisse envoyer un certain nombre de stagiaires dans les entreprises. On verra au § 4 que les périodes de stage retenues se situent entre Avril et Juin 1992 d'une part et entre Septembre et Novembre 1992, d'autre part. Ces stages seront personnalisés par individu et leur contenu sera défini à l'issue des premiers mois de formation à Bujumbura.

7 - Les supports de formation.

Il est prévu qu'à l'issue de la mission, des manuels seront remis aux cadres du CPI. La forme et le contenu de ces manuels ne peuvent être encore précisés aujourd'hui. Ils le seront au fur et à mesure du déroulement des formations et nous pensons que le canevas en sera arrêté lors de la mission de supervision de M. RISACHER au mois de Février 1992.

Enfin, si cette formation a été particulièrement prévue pour les 10 cadres du CPI, il n'est pas exclu d'y associer un certain nombre d'entrepreneurs burundais en fonction des décisions qui seront prises par le CPI et le CTP. En effet, si la formation s'adresse à une dizaine de cadres, on peut sans difficulté, la faire suivre par un nombre à peu près équivalent d'entrepreneurs nationaux.

ANNEXE 3

ANALYSE D'UN PLAN DE FORMATION

CAS DU C.I.C.

SOMMAIRE

- REMARQUE LIMINAIRE

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.

2 - LA REALITE CONSTATEE

2.1. Les points forts

2.2. Les points faibles

3 - OBJECTIF.

4 - LA POPULATION CONCERNEE.

4.1. Son origine

4.2. Ses caractéristiques

4.3. Son niveau

5 - LES PRIORITES

5.1. Synthèse

5.11. Le cas particulier de la comptabilité.

5.12. Le terrain

5.13. Le comportement

5.2. Les priorités des cadres

6 - LES FAMILLES DE FORMATION RETENUES

6.1. Les séminaires

6.11. Formation à la gestion du management

6.111. Formation de formateurs

6.112. Conduite d'une mission
d'organisation.

6.113. Formation Excellence et Ethique

6.12. Formation à la gestion financière et
administrative.

6.13. Formation à la gestion technique.

- 6.131. Gestion des chantiers
- 6.132. Réalisation du chantier
- 6.133. Maintenance

6.2. Les missions d'organisation

6.3. Les stages

7 - LE FINANCEMENT.

8 - LE PLANNING

9 - LE MANUEL QUALITE

9.1. Préambule

9.2. Remarques

9.3. Fonctionnement

9.4. Le responsable qualité

- 9.41.
- 9.42. Son rôle

9.5. Constat des non-conformités aux procédures de
coordonateur

- 9.51.
- 9.52.
- 9.53.
- 9.54.

9.6. La qualité et l'environnement de l'entreprise

9.7. Applications et chronologie de mise en place du
manuel d'assurance qualité.

- 9.71. Audit du personnel et sensibilisation
à la démarche qualité.
- 9.72. Adaptation des procédures ECTI à la
démarche qualité et élaboration du MAQ.
- 9.73. Séminaire de formation à Bujumbura.

ANNEXES

REMARQUE LIMINAIRE.

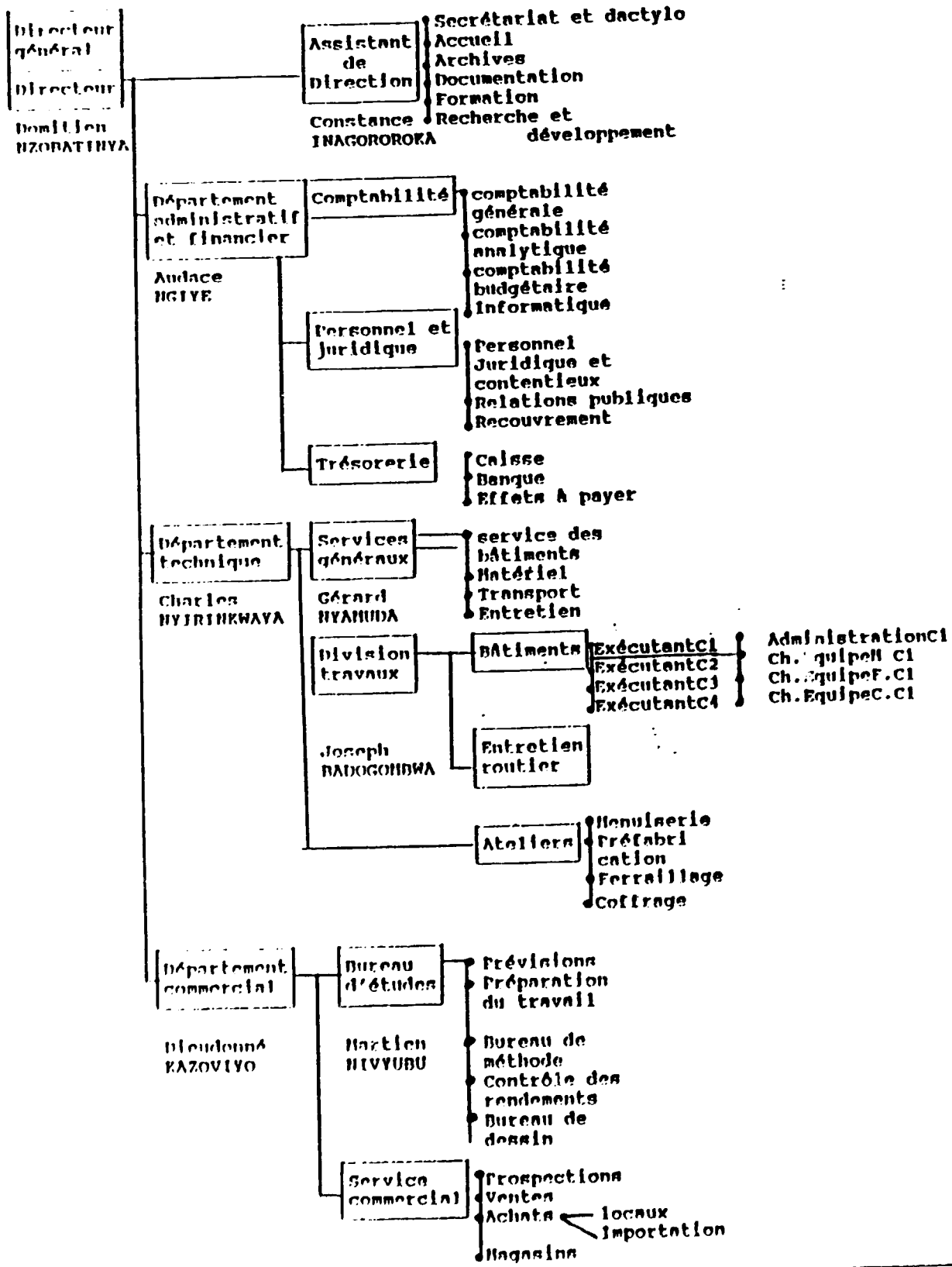
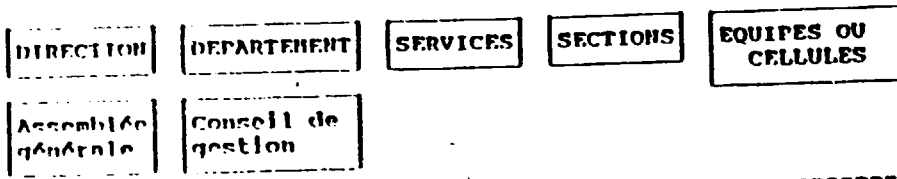
La présente mission s'inscrit dans le cadre de l'aide accordée par l'ONUDI au Centre de Promotion Industrielle, pour accroître les capacités de ses cadres, dans le domaine de l'organisation des entreprises, et, à travers cette aide, de promouvoir également l'organisation à la gestion, auprès des entreprises privées burundaises.

La mission s'est déroulée en deux temps, d'abord en Juin 1992, où a été visité le chantier important de la CIC, et où une première série de réunions se sont déroulées avec quelques cadres. La mission a été achevée fin Août par des entretiens systématiques avec les cadres de l'entreprise.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à la Direction Générale et aux huit cadres de la Société CIC, pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer lors de la réalisation de cette mission.

Les explications claires qui nous ont été données ont permis de réaliser le présent rapport dont nous espérons qu'il pourra être de quelque utilité pour la société.

ORGANIGRAMME



1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.

La CIC est une entreprise générale de bâtiment, implantée en république du Burundi, sous la forme d'une société de personnes à responsabilité limitée (SPRL)

Son siège se trouve à Bujumbura, ave. Makamba, n°24 BP 234 et son secteur d'activité s'étend sur tout le territoire du Burundi.

Créée en 1981 à l'initiative de M. Joseph NDAYAHUNDWA, cette SPRL comprend 10 associés, son capital social est fixé à la somme de 15 millions FBU. Monsieur NDAYAHUNDWA a souscrit 1491 parts sociales sur 1500, d'une valeur de 10.000 FBU chacune.

Il est Président du conseil de gestion, gérant statutaire et exerce à ce titre la fonction de Directeur Général de l'entreprise.

La structure de l'entreprise a été modifiée au cours des dernières semaines, son organigramme figure ci-contre.

Nous y avons porté les noms des huit cadres de l'entreprise avec lesquels nous avons bâti le présent plan de formation.

L'entreprise comprend environ 35 permanents. Son effectif actuel est de 130 personnes, compte tenu du chantier en cours; cet effectif devrait monter à 600 personnes lorsque le chantier sera en pleine activité.

Le personnel permanent se répartit ainsi hors les 9 cadres de l'entreprise:

-assistance de direction: 1 hôtesse, une secrétaire-stagiaire, 2 plantons.

-département administratif et financier: 1 comptable, 1 trésorier caissier, 1 responsable du personnel, 1 contrôleur budgétaire.

-services généraux: 2 chauffeurs-mécaniciens, 1 chauffeur non mécanicien, 2 agents d'entretien de bâtiments.

-division travaux: 2 chefs de chantiers, actuellement à l'essai, 1 commis de chantier actuellement à l'essai, 2 chefs d'équipe, 1 topographe, 2 magasiniers.

-bureau d'études: 1 assistant au chef de bureau d'études.

-service commercial: 1 responsable des achats et son assistant, 2 magasiniers au magasin central.

Les moyens de l'entreprise sont actuellement concentrés sur un gros chantier de 750 millions FBU, comprenant 5 bâtiments de logements.

L'entreprise peut actuellement postuler à des marchés de l'ordre du milliard de FBU, soit environ 30 millions de FF.

2 - LA REALITE CONSTATEE.

Nous avons procédé à un très rapide survol de l'entreprise de manière à sentir ses principaux points forts et points faibles, puisqu'aussi bien le plan de formation aura pour objectif de réduire les points faibles et d'accroître les points forts.

La réalité constatée peut donc se résumer ainsi:

2.1. Les points forts.

1°) La CIC est actuellement la première entreprise nationale dans le domaine de la construction.

Elle vient largement en avant de son concurrent le plus direct, AGGLOBU. Il y a ensuite deux à trois entreprises qui tournent autour de 100 millions FBU de chiffre d'affaires, suivies d'une trentaine d'entreprises qui sont plutôt des artisans maçons.

2°) Elle dispose d'un Directeur Général particulièrement sensibilisé aux problèmes de management et de formation de son personnel, ce qui n'est malheureusement pas encore la généralité dans les entreprises africaines.

3°) Une équipe motivée de cadres est en cours de constitution, ce qui, là aussi, n'est malheureusement pas encore très fréquent.

4°) La CIC est une entreprise qui est en progression. Après avoir eu une période déficitaire, l'entreprise est devenue bénéficiaire, depuis 1991.

5°) De par le gros marché dont elle dispose actuellement et des avances de démarrage qui y étaient liées, l'entreprise dispose d'une situation de trésorerie positive.

2.2. Les points faibles.

Les points faibles suivants ont été notés:

1°) L'informatisation en est à ses débuts et l'on dispose encore d'un système manuel qui est loin de donner satisfaction.

A ce jour, c'est à dire fin Août 1992, les seuls documents directement exploitables sont les éléments du bilan au 31 Décembre 1991.

2°) On s'aperçoit qu'il y a une maîtrise imparfaite des informations de gestion qu'il s'agisse des prix, des rendements, du suivi de chantier, des budgets etc...

3°) Il semble ne pas y avoir de retour sur information ce qui est la conséquence de l'insuffisance notée dans ce domaine. Ceci peut-être un point d'autant plus faible que la nouvelle séparation entre le bureau d'études et l'exécution implique au contraire des échanges permanents d'informations entre ceux qui préparent les chantiers et ceux qui les réalisent.

4°) L'entreprise dispose d'un marché unique ce qui lui permet de concentrer ses moyens, mais constitue une faiblesse. On le voit actuellement, où, de par l'absence de plans d'exécution, l'entreprise prend un retard important qui peut avoir des conséquences dramatiques sur la gestion.

Il est à noter que l'organigramme prévoit un département routier, ce qui semble indiquer une stratégie de l'entreprise de diversification de ses activités.

5°) Le chantier qui a été visité est important puisqu'il représente 5 bâtiments et 750 millions FBU de chiffre d'affaires.

Il est très peu mécanisé ce qui n'est pas encore une priorité mais constituera un point faible si l'entreprise se dévelop-pait dans ce domaine.

6°) Il existe un manuel de procédures, ce qui est une bonne chose, mais on s'aperçoit qu'il n'est même pas connu de tous les cadres et, qu'en fait, il ne sert pas de guide pour les travaux de gestion. C'est un peu une voiture de luxe qui dort dans la cour de l'entreprise.

7°) L'entreprise, comme toutes les entreprises burundaises, a un besoin important en formation de son personnel. Ce point faible est parfaitement connu de la Direction Générale, puisque c'est justement pour y remédier, que la présente mission a été conduite.

3 - L'OBJECTIF.

L'objectif qui nous a été fixé est double:

1°) Préparer pour la Direction Générale un cadre pluri-annuel permettant de pouvoir bâtir un plan de formation-action pour l'ensemble du personnel, en commençant dans un premier temps, par les huit cadres de l'entreprise.

2°) Disposer d'un modèle de plan de formation qui pourrait avoir valeur d'exemple pour être ensuite étendu au niveau d'une filière, cet objectif nous étant demandé dans le cadre de la fonction de vice-président de la CCIB du directeur général de la CIC.

CIC

AOUT 1972-

ELEMENTS D'IDENTIFICATION DE LA POPULATION A FORNER

NOM	Fonction	Université C/C	Diplômes et stages au Burundi. C/L	Diplômes et stages à l'étranger	Sej. Age Stg	Expérience professionnelle						Cadre X			
						C/C							O	C	P
						1	2	3	4	5	6				
BAOGCCHWA Joseph	Conducteur de travaux chef de division travaux		Diplôme A4 à Ghanaga	18 a de stage en école Allemagne puis 9/cas à Munich 30is	18	21	3	13	5	5	4	M			
INAGOROROKA Constance	Attachée de Direction		ESCO secrétariat de direction			3			3	1	2	P			
KAZOVIYO Dieudonné	Chef de département commercial		1 année agronomie à l'université	Ingénieur en Bâtiment en Algérie sans +2 séjours France	27	0				0		M			
NGIYZ Audace	Chef du département administratif et financier	X	Licence en droit du Burundi (terminal en 91)	3 mois chez Intercontact	28	1			1	0,9		M			
NTYUBU Martial	Chef du bureau d'études	X	Diplôme A3 puis A2, ingénieur technicien génie civil		26	1			1	1		M			
NYAMUDA Garard	Chef des services généraux	X	Ingénieur électro- technicien		26	0,4			0,4	0,4		M			
NYIRIMAYA Charles	Chef du départe- ment technique		Diplôme A2		30	11			11	9		M			
NEOBATINYA Domitien	Directeur			Ing. Civ. en Ukraine stage belge 3 mois 91 (bureau d'études)	36	7	6,6		0,6	0,6		M			

4 - LA POPULATION CONCERNEE.

La population concernée sera constituée à terme par l'ensemble du personnel de l'entreprise, y compris ceux qui sont actuellement temporaires.

Dans un premier temps, l'action sera limitée aux huit cadres de l'entreprise, ce qui semble d'ailleurs, réaliste.

Nous avons fait le test lors de ce plan, de demander à chacun des cadres de voir avec son propre personnel quels étaient leurs besoins de formation. Les cadres se sont aperçus que si eux-mêmes commençaient à être sensibilisés au problème de formation, leur personnel ne l'est pas encore et il ne leur a pas été possible de faire expliciter des besoins de formation par leurs agents.

Avant donc de bâtir quelque chose, il faudra que dans le cadre de leur action de formateur, les cadres de la CIC sensibilisent l'ensemble du personnel aux besoins existant dans le domaine de la formation.

Les éléments d'identification de la population informée figurent dans le tableau ci-contre.

4.1. Son origine.

-Six cadres ont été formés au Burundi, l'ayant d'entre eux ayant poursuivi pendant dix-huit mois sa formation sous forme de stage en Allemagne.

-deux cadres ont été formés à l'étranger, l'un en Algérie, l'autre en Ukraine.

4.2. Ses caractéristiques.

La population concernée par le plan de formation comporte huit cadres dont les caractéristiques sont les suivantes:

Au point de vue des études:

-un cadre sort de l'ISCO avec une formation gestion (secrétariat de direction).

-un cadre a une licence en droit préparée et passée au Burundi, donc également une formation gestion.

-un cadre a une formation de technicien de travaux avec un diplôme A4, complété par 18 mois de stage en Allemagne.

-un cadre a passé un diplôme de technicien A3 puis A2 et a ensuite poursuivi avec un diplôme d'ingénieur technicien Génie Civil.

-un cadre a une formation ingénieur électro-mécanicien.

-un cadre a un diplôme technicien A2.

-un cadre a une formation ingénieur civil, passée en Ukraine.

-un cadre a une formation ingénieur en bâtiment passée en Algérie.

Au point de vue du type de formation, deux cadres ont une formation de gestionnaire, encore qu'il ne s'agisse pas de spécialiste de la gestion comptable financière et budgétaire, six cadres ont une formation d'ingénieur.

L'âge moyen est de trente ans. Le benjamin a 26 ans, le doyen a 41 ans.

En ce qui concerne l'ancienneté professionnelle, un cadre a 21 ans d'expérience professionnelle, un cadre a 11 ans d'expérience professionnelle, un cadre a 7 ans d'expérience professionnelle, un cadre a 3 ans d'expérience professionnelle, les autres ont un an ou moins d'un an d'expérience professionnelle.

La moyenne se situe à cinq ans 1/2 d'expérience professionnelle.

Au niveau de cette expérience, deux cadres ont fait la majorité de leur expérience dans la fonction publique ou le para-public, six cadres ont toujours été dans le privé.

D'une manière générale, l'expérience professionnelle se partage donc au point de vue nombre d'années, à peu près à égalité entre la fonction publique et le privé.

Par contre, en ce qui concerne le privé, l'ensemble des cadres n'a guère eu que la CIC comme employeur à part un cadre qui a passé trois ans dans une autre entreprise privée et un autre, trois mois.

En ce qui concerne la connaissance d'un environnement autre que le Burundi, trois cadres ont vécu à l'étranger, pour des périodes allant de 18 mois à 6 ans, cinq cadres n'ont jamais quitté le Burundi.

Au niveau de la situation familiale, quatre cadres sont célibataires, quatre cadres sont mariés avec de un à quatre enfants. Enfin, sept cadres sont du sexe masculins, et un cadre du sexe féminin.

4.3. Son niveau.

Il eut été souhaitable de pouvoir faire un diagnostic des points forts et des points faibles au niveau de chaque cadre.

Nos entretiens ont été trop courts pour pouvoir porter un jugement dans ce domaine, étant donné le nombre restreint de cadres, ce travail, bien qu'utile, n'était pas indispensable; il eût demandé un crédit temps supplémentaire.

5 - LES PRIORITES.

5.1. Synthèse.

Au niveau de l'ensemble des priorités, trois points sont apparus.

5.11. Le cas particulier de la comptabilité.

Il est certain que la société ne peut pas continuer à vivre sans avoir une connaissance précise de l'évolution de sa gestion. Il y a donc là un problème particulièrement urgent. On verra par ailleurs que déjà dans le cadre de ce plan de formation, nous avons réalisé un petit travail permettant d'avoir un minimum de tableaux de bord tant pour le suivi de l'entreprise que pour celui de son chantier principal.

Une attention particulière doit être portée à la formation de gestionnaire. Nous pensons néanmoins qu'un apport temporaire d'un spécialiste d'AGIR ou d'ECTI serait nécessaire pour s'assurer que la gestion soit parfaitement au point, à jour, et informatisée.

Jusqu'à présent le Directeur Général, par ses connaissances de gestionnaire a pu pallier à cette carence; mais cette situation ne saurait perdurer.

5.12. Le terrain.

Il apparait que le besoin de formation est essentiellement un besoin de formation pratique pour apprendre aux cadres qui sont jeunes dans le métier ou jeunes dans le privé, puisque ceux qui ont le plus d'expérience professionnelle ont été essentiellement dans l'administration, à agir au niveau pratique dans ce secteur privé.

5.13. Le comportement.

Les cadres sont également soucieux, on le verra par la suite, et il semble qu'il y ait une priorité de ce côté là, de pouvoir acquérir une pratique de comportement qu'aucun d'entre eux n'a pu apprendre en université, et qui leur semble nécessaire pour assurer leur fonction de cadre, tant vis à vis du personnel de l'entreprise que des clients et des fournisseurs.

5.2. Les priorités des cadres.

Les cadres ont eu à remplir un questionnaire "fiche de souhait de formation", dont on trouvera un modèle en annexe.

Leurs réponses ont été présentées dans le tableau joint page suivante.

Sept types de formation ont été prévues:

- formation aux techniques de comportement,
- formation aux techniques de gestion,

C.I.C.

**ANALYSE DES URGENCES EXPRIMEES
POUR LA FORMATION**

urgence décroissante de formation	1	2	3	4	5	6	7
aux techniques de comportement	+	‡ ‡ ‡ (2,5) +		‡			
aux techniques de gestion	‡	‡ (2,6)	+	‡ +			
aux techniques de chantier	+				‡ (5,2)	‡	‡
aux techniques de management		‡	‡ (3,7)		‡		+
Générale					‡ (5,7)	‡	+
par des stages			+	‡	(5,1)	‡	‡
de formateur	‡ ‡		‡ (3)				‡

-Les croix indiquent le degré d'urgence défini par chaque cadre, l'urgence 1 venant en tête.

-Le chiffre visualise la moyenne des réponses pour les huit cadres.

- formation aux techniques de chantier,
- formation aux techniques de management,
- formation générale,
- formation par des stages,
- formation de formateurs.

Il a été porté sur le tableau une croix à chaque fois que le cadre a donné un degré de priorité pour cette formation.

La moyenne des réponses est donnée par le chiffre entouré dans le tableau ci-contre. On constatera que pour les cadres, les priorités sont les suivantes:

-d'abord la formation technique de comportement qui arrive en tête avec un score de 2,5.

-il est suivi de très près par les techniques de gestion qui obtiennent le score de 2,6; ce sont donc les deux premières priorités formulées par les cadres.

-la formation de formateurs se trouve dans un deuxième lot avec un chiffre de 3. Il est à noter que pour quatre cadres sur huit, la formation de formateurs est considérée comme la première urgence; ce qui fait baisser la moyenne est le fait que deux cadres estiment qu'il n'y a pas priorité dans ce domaine et ont classé en urgence 7 la formation de formateurs.

-à peu près au même niveau, se situe la formation technique de management qui obtient le score de 3,7.

-se trouvent ensuite les formations considérées comme une deuxième urgence par les cadres, il s'agit:

-de la formation par des stages qui, souhaités par tous, mais non pas dans les premières urgences, totalisent le score de 5,1.

-de la formation technique de chantier qui correspond à un score de 5,2. Cette position vient du fait que les techniciens se considèrent déjà comme de bons professionnels et que les gestionnaires estiment qu'ils ont moins besoin de connaître les techniques de chantier.

-Enfin, c'est la formation générale qui arrive en dernière position, avec le score de 5,7, les cadres estimant qu'il y a des sujets plus urgents que de s'occuper de leur formation générale.

Ce tableau fait bien ressortir l'impression que nous avons ressenti au cours de nos entretiens avec les cadres et nous semble très représentatif des besoins exprimés par ceux-ci.

Ceci montre en tous cas, l'utilité de bâtir de tels schémas avec les cadres eux-mêmes, qui sont parfaitement conscients peut-être sans savoir au départ le formuler, des besoins qui leur apparaissent importants dans le domaine de leur formation continue.

En ce qui concerne les motivations, elles peuvent se résumer ainsi:

-Formation aux techniques de comportement:

Les cadres souhaitent savoir comment se comporter au sein de l'entreprise, tant avec leurs subalternes qu'avec la Direction Générale. Ils souhaitent également savoir s'exprimer en particulier avec leurs clients et à un degré moindre, avec leurs fournisseurs.

Plusieurs d'entre nous ont mentionné le problème général de la communication qu'ils aimeraient voir développer sans que ce terme de communication corresponde à des techniques vraiment précises pour l'instant dans leur esprit.

-Formation aux techniques de gestion:

Tous les cadres sont parfaitement conscients de la faiblesse de la société tant dans le domaine de la maîtrise de la comptabilité que de la gestion financière, de la gestion budgétaire, des prévisions et du suivi des chantiers. Il y a là un besoin important des cadres, de pouvoir se sentir armé face à ces techniques.

-Formation aux ressources humaines:

Il s'agit là d'un relai particulier de la gestion qui a été abordé par certains, sans avoir la même acuité que la gestion comptable et financière.

-Formation commerciale:

Là aussi, c'est un domaine de la gestion qui a été cité par certains sans être dans les priorités absolues. On a parlé de formation aux techniques de vente, de formation à l'attitude commerciale, de constitution de réseaux pour être informé, etc...

-Formation à l'organisation générale et à l'administration:

Cet aspect de la gestion a également été abordé; là aussi, il vient en deuxième position par rapport au minimum à acquérir dans le comptable et le budgétaire.

-Formation de formateurs:

La majorité des cadres de la société estime indispensable de diffuser auprès de leurs subalternes la formation qu'ils auront acquise. Certains d'entre eux estiment d'ores et déjà possible d'assurer cette fonction dans les domaines qu'ils maîtrisent.

-Formation aux techniques de management:

Dans ce domaine, on note une préoccupation de pouvoir non seulement maîtriser les techniques de gestion mais également de pouvoir assumer ses responsabilités en étant excellent dans ses fonctions d'encadrement.

-Formation par des stages:

Tous les cadres nous ont indiqué des stages qu'ils souhaitaient faire, mais ce n'est pas forcément pour eux la première urgence. Les stages ont toujours la même finalité: voir en Europe dans des entreprises comparables à CIC, comment se comportent des responsables ayant des charges comparables aux leurs.

-Formation technique de chantier:

Si cette formation n'est pas jugée prioritaire, c'est en fait que cette entreprise est constituée majoritairement d'ingénieurs qui connaissent déjà les techniques de chantier. Les souhaits sont essentiellement liés au suivi de stages de manière à pouvoir conserver le niveau de connaissances acquis, éventuellement le perfectionner, en se tenant informé des techniques de construction correspondant aux chantiers que peut réaliser CIC et qui se déroulent en Europe. Il s'agit donc surtout de rester à niveau technique avec la technologie de la construction en Europe ou aux Etats-Unis.

-Formation générale:

Les besoins en formation générale tournent autour d'une culture dans le domaine de l'informatique et d'un approfondissement de l'anglais au point de vue langue. On y trouve également certains souhaits de connaître le marketing et la publicité.

6 - LES FAMILLES DE FORMATION RETENUES.

Nous reprendrons, pour rester homogène avec ce qui avait été fait, les points tels qu'ils avaient été évoqués dans la lettre de la Direction Générale, du 29 Mai 1992.

6.1. Les séminaires.

6.11. Formation à la gestion du management.

6.111. Formation de formateurs.

-Objectif:

permettre à tous les cadres du CIC de se transmettre leurs connaissances à l'ensemble du personnel dont ils ont la responsabilité.

-Programme:

- expérience écrite et orale
- formations à la conduite de réunions
- bases élémentaires de la communication
- initiation aux méthodes pédagogiques adaptées à la formation d'adultes
- méthodes d'évaluation
 - * savoir faire
 - * évaluer les changements (les acquis, le comportement, les effets induits sur l'entourage)
- utilisation de supports pédagogiques
- méthodes et techniques de bilan
- la pédagogie de transfert
 - * repérer et faire repérer, en situation de formation, les sources d'erreurs, pouvoir y remédier et transférer cette connaissance dans les situations nouvelles

6.112. conduite d'une mission d'organisation

Il s'agira essentiellement de mettre en place concrètement dans l'entreprise les améliorations qui seront décidées au cours des différentes formations., donc une application pratique au sein de la CIC sans qu'il y ait de formation particulière dans ce domaine sous forme de séminaires.

6.113. Formation Excellence et éthique

-Objectif:

engager un processus vers l'excellence dans la gestion.

Il s'agira, pour le groupe des huit cadres, organisés en groupe de travail de décider de petites améliorations d'organisation et de comportement, tendant vers l'excellence.

-Programme:

- caractéristiques des entreprises performantes
- la création et l'esprit créatif
- le potentiel interne de l'entreprise: les hommes.
- les objectifs: la satisfaction du client.
- la subsidiarité "on fait ce que l'on sait faire"
 - * délégation
 - * information
 - * formation
- préservation des valeurs de l'entreprise: comment choisir et faire partager quelques valeurs qui seront à la base d'une véritable culture d'entreprise.
- Éthique et management

6.12. Formation à la gestion financière et administrative.

-Objectif:

Arriver à ce que chacun des cadres de l'entreprise maîtrise parfaitement la gestion aussi bien comptable que budgétaire, aussi bien pour établir eux-mêmes les éléments relevant de leurs responsabilités que pour pouvoir comprendre comment évolue l'entreprise.

-Programme:

- Comptabilité générale et analytique
- Analyse financière
- Mise en place de tableaux de bord
- Contrôle de gestion
- Comptabilité matières.

6.13. Formation à la gestion technique.

6.131. Gestion des chantiers.

-Objectif:

Permettre à l'ensemble des cadres de pouvoir participer à l'organisation des chantiers et au suivi de leur déroulement, en fonction de leur responsabilité propre.

-Programme:

- Notions de gestion des ressources humaines
- Conduite d'une mission d'organisation technique
- La productivité
- La sécurité
- La maîtrise
- La gestion des stocks et approvisionnements
- Les plannings
- Sensibilisation aux résultats.

6.132. Réalisation du chantier.

Il est encore trop tôt pour pouvoir donner un programme dans ce domaine. L'intérêt sera essentiellement d'améliorer le niveau du personnel d'exécution. Pour l'instant, il n'est pas encore motivé à ce type de formation.

6.133. Maintenance.

Il en est de même en ce qui concerne la maintenance, il est à noter néanmoins que le chef des services généraux a précisé être déjà prêt donner une formation dans le domaine mécanique et électrique, à son personnel.

6.2. Les missions d'organisation.

Comme nous l'avons vu, les missions d'organisation seront en fait les applications pratiques de la formation dans les différents services sous forme de missions réalisées par les

cadres avec éventuellement le suivi périodique d'un consultant extérieur.

6.3. Les stages.

Il s'agit de stages d'environ un mois en Europe, auxquels l'ensemble des huit cadres peut prétendre et qui doivent avoir essentiellement pour objectif de voir comment fonctionne un service similaire dans une entreprise française ou européenne et si possible, une entreprise francophone.

7 - LE FINANCEMENT.

Dès que le présent plan de formation aura été agréé par la Direction Générale, il importera d'en établir le coût. Il est certain que pour l'entreprise privée CIC, il est difficile pour elle d'obtenir une aide du fait de son statut d'entreprise privée, mais nous pensons qu'à partir de ce plan, il pourrait être envisagé de faire facilement un plan de la filière "bâtiments, travaux publics" au Burundi. A partir de ce moment là il pourrait être envisagé de demander un financement pour l'ensemble de la profession sachant que les entreprises pourraient alors payer par exemple 10 ou 20% du coût, le reste étant pris en charge par une aide bilatérale ou multilatérale, en attendant qu'un plan de formation puisse être effectivement mis en place au Burundi.

8 - LE PLANNING.

Le planning ne pourra être établi qu'après l'adoption du présent plan de formation et la mise en place de son financement.

Compte tenu de la charge des cadres, les séminaires se feront essentiellement en cours du soir. Les cadres auront à s'absenter seulement pour les stages à l'étranger, (leur absence devrait durer environ un mois).

En fonction des possibilités financières, les priorités pourront être arrêtées, sachant que nous estimons que c'est dans le domaine de la gestion comptable, budgétaire et financière que se situe actuellement l'urgence pour que l'ensemble de la société puisse maîtriser les éléments permettant de la piloter.

Le plan devrait s'étaler, à notre avis, sur trois ans.

9 - LE MANUEL QUALITE.

La Direction Générale a envisagé une application rapide qui consisterait à adapter le manuel des procédures qui a le mérite d'exister et l'inconvénient de ne pas être pratiqué, en un manuel d'assurance qualité qui permettrait par la même occasion de le mettre à jour.

Je pense que cette initiative, si elle peut être financée est excellente, car ce sera une manière très concrète de permettre

aux cadres de prendre connaissance de leur manuel de procédure, de l'adapter à la réalité actuelle du terrain et d'avoir, en en faisant un manuel de qualité, la préoccupation de réellement l'appliquer.

Nous reprenons donc ci-après la proposition qui a été faite dans la note établie début Juillet, par l'ICF d'Elbeuf.

9.1. Préambule.

A - Les procédures définies par l'ECTI, vérifiées sur place comme:

- a) Basées sur la qualité du fonctionnement actuel de l'entreprise,
- b) Définissant le rôle et les responsabilités de chacun dans l'entreprise,
- c) Modifiant certaines procédures en place, afin d'optimiser le rôle de chacun,
- d) Permettant le contrôle régulier du respect des nouvelles procédures,
- e) Permettant l'évaluation et le contrôle de l'évolution de l'entreprise vers ses objectifs de meilleur fonctionnement et de rentabilité,

pourraient voir leur aboutissement dans le cadre d'une "Politique-Qualité" adoptée par l'entreprise.

B - La qualité dans l'entreprise passe d'abord par la définition d'un objectif commun à tout le personnel. Cet objectif, défini par la Direction Générale, devra, une fois expliqué et éventuellement discuté, obtenir l'adhésion formelle de tout le personnel.

La définition de cet objectif supposera de faire acquérir à chacun l'esprit entreprise qui consiste à agir de façon à le réaliser.

- MANUEL D'ASSURANCE QUALITE -

"J'écris ce que je fais"
"Je fais ce que j'écris"

9.2. Remarques.

1) Les procédures proposées par l'ECTI devront recevoir l'agrément de chaque membre du personnel pour ce qui concerne:

- a) la définition de sa propre tâche
- b) la définition de la tâche de chacun des autres membres du personnel

c) le mode d'interactions des procédures définies.

Ce manuel de procédures deviendra ainsi un Manuel d'Assurance Qualité (MAQ)

2) La différence essentielle entre un manuel de procédures et un manuel d'assurance qualité réside dans le fait que:

a) Aucune procédure n'est définitivement figée et peut à chaque instant être modifiée afin d'améliorer l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

b) Le respect des procédures n'est jamais imposé par un règlement intérieur (pouvant exister par ailleurs) mais découle naturellement de l'engagement des individus à agir vers l'objectif de l'entreprise.

9.3. Fonctionnement.

- 1 - Définition des objectifs
- 2 - Définition des procédures
- 3 - Adoption d'une politique de communication interne.

La communication interne devient, dans cette démarche, le moteur essentiel vers la qualité. La gestion des ressources humaines devra donc être également basée sur une "déontologie" propre à favoriser l'esprit qualité.

9.4. Le responsable qualité.

9.41. Il sera choisi parmi les personnes responsables de l'encadrement de l'entreprise, devra être candidat pour assurer cette fonction et recueillir la majorité des voix lors d'un vote de tout le personnel. La Direction Générale n'est pas éligible.

9.42. Son rôle.

Si nous l'appelons responsable qualité, il n'est en aucun cas le responsable de la non-qualité.

Sa tâche essentielle consiste à recevoir, de n'importe quel personnel de l'entreprise:

a) Les suggestions concernant d'éventuelles modifications des procédures en place,

b) Les soumettre au personnel lors de "réunions qualité" régulières,

c) C'est ici son rôle le plus important et le plus délicat: il recueillera les constats de "non-conformité" émanant de tous les personnels de l'entreprise et établira vers les intéressés des demandes d'"actions correctives".

d) Il établira régulièrement un rapport vers la Direction Générale, maître d'oeuvre de la politique qualité, rapports neutres, concrets et pragmatiques dont sera absente toute appréciation personnelle.

(il sera en effet de la responsabilité de la Direction Générale d'agir vers telle ou telle personne délibérément responsable de non-conformités répétées et/ou involontaires)

Son rôle est donc uniquement un rôle de coordonateur.

9.5. Constat des non conformités aux procédures établies.

9.51. Chaque membre du personnel de l'entreprise, de la Direction Générale au personnel d'exécution, aura la possibilité et le devoir de signaler une non-conformité constatée.

9.52. Des fiches de non conformités seront en permanence à la disposition du personnel (voir annexe) qui les remettra, une fois remplies, au responsable qualité. Des fiches en Kirundi pourraient être prévues pour le personnel ayant des difficultés avec la langue française.

Le responsable qualité remplira d'une manière claire et véridique les fiches concernant les non conformités émanant d'un personnel illettré.

N.B. : L'une des principales difficultés de la politique qualité est de faire admettre que: constater une action non conforme aux procédures établies n'est et ne doit jamais être fait dans un esprit délateur ou répressif, contraire lui-même à l'esprit qualité. L'esprit d'entreprise et de la communication interne prennent ici leur véritable sens.

9.53. Les fiches de non conformités établies seront diffusées vers les intéressés qui devront les retourner au responsable qualité après avoir rempli le cadre "Action corrective envisagée".

9.54. La synthèse régulière des non-conformités constatées pourra ensuite servir de base à la modification des procédures en place. Les propositions du personnel seront étudiées avec le plus grand soin, les suggestions de personnels exécutants étant souvent à la base d'améliorations importantes du fonctionnement.

N.B.: Tout le personnel de l'entreprise, adhérant à la démarche qualité, est concerné par la constatation de non-conformité, du Directeur Général au personnel exécutant. Seules, les fonctions et leurs interactions sont définies. Aucune prérogative n'est liée au degré hiérarchique dans l'action qualité.

9.6. La qualité et l'environnement de l'entreprise.

- les clients
- les fournisseurs
- les services extérieurs
- la sous-traitance
- l'administration

La démarche qualité étant acquise dans l'entreprise (ce qui peut prendre plusieurs mois) il sera possible de l'étendre à son environnement proche.

On pourra donc demander aux clients, sous traitants et fournisseurs d'adhérer au manuel d'assurance qualité, ainsi qu'aux prestataires de services extérieurs.

9.7. Applications et chronologie de mise en place du manuel d'assurance qualité.

9.71. Audit du personnel et sensibilisation à la démarche qualité

Au cours de cet audit, concernant tout le personnel permanent de CIC, sera présentée et expliquée la démarche de l'entreprise. Chaque personne rencontrée aura à commenter, critiquer, modifier, les données du manuel de procédures ECTI et fera part de toute suggestion utile à la mise en place du MAQ. On s'assurera à travers cet audit, que l'action qualité est bien comprise par chacun, comme moyen d'améliorer ses propres conditions de travail dans l'entreprise.

- la synthèse de ces audits servira de base de travail pour l'élaboration d'un séminaire de formation à "l'Esprit d'Entreprise".
- une demi-journée devra être consacrée à Bujumbura à l'entretien avec chacun des collaborateurs de l'entreprise (20 personnes, soit 10 jours)

9.72. Adaptation des procédures ECTI à la démarche qualité et élaboration du MAQ.

-Le MAQ sera soumis à l'approbation de la Direction Générale qui donnera son accord pour la poursuite de l'opération.

-Trois semaines seront nécessaires pour réaliser ce travail, au siège de notre organisme, en France.

9.73. Séminaire de formation à Bujumbura de tout le personnel à l'"Esprit d'Entreprise" et aux notions essentielles de communication interne et externe.

-Le programme développé lors de ce séminaire sera élaboré après audit des personnels et soumis à l'approbation de la Direction Générale.

-A l'issue, il sera procédé à la lecture du Manuel d'Assurance Qualité, lors d'une réunion de synthèse à laquelle tout le personnel assistera, et à l'adoption des procédures. Le MAQ sera alors approuvé et signé de tout le personnel.

MISE EN COMMUN :

Réalisation d'une fiche type :

Tableau de bord.

AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL :

* Analyse d'un accident :

- circonstances et causes,
- remèdes possibles,
- conduite à tenir.

* Plan de sécurité :

- règles principales,
- rôle de la maîtrise dans une action de prévention.

AMELIORATION DE LA QUALITE :

* Les enjeux d'une politique de qualité,

* Les types de contrôle :

- réception,
- fabrication,
- final.

CADRE RESERVE AU RESPONSABLE QUALITE

DIFFUSION (Nom, Service):

A RETOURNER AU RESPONSABLE QUALITE POUR LE:

ACTION CORRECTIVE ENVISAGEE

A REMPLIR PAR:

Date et signature

LA MOTIVATION

OBJECTIF :

La motivation concerne toutes les sphères de l'entreprise du haut en bas de la hiérarchie ; la session a pour objectif d'inciter les équipes de travail à l'efficacité et à la productivité.

PUBLIC CONCERNE :

Tous les cadres et maîtrises d'entreprises.

CALENDRIER : NOVEMBRE 1991

PROGRAMME :

DEMISTIFICATION DU MOI

NOS RELATIONS AVEC LES AUTRES :

Formation aux techniques de chantier:

Formation aux techniques de management:

Formation générale:

Stages:

Formation de formateur

OUI

NON

ETRE MOTIVE C'EST QUOI ?

Exercice pratique :

- * Quel but ?
- * Comment ?
- * Quelle réflexion ?
 - personnelle,
 - collective.

CONNAISSEZ-VOUS VOS COLLEGUES ?

- * Qu'attendez-vous d'eux ?
- * Que leur apportez-vous ?
- * Pour quoi faire ?

Travail de groupe pour déterminer quels besoins vous attendez de vos collègues.

SYNTHESE :

Obligation de définir un objectif commun.

Le reste doit être exclu, mais mémorisé pour maintenir un équilibre humain.

L'analyse d'une réalisation collective :

ANNEXE 4

CADRE DU PROGRAMME
DE FORMATION REALISE.

L'ENTREPRISE

OBJECTIF :

L'essentiel de ce module portera sur l'acquisition de la "notion d'entreprise" et d'un état d'esprit indispensable au dialogue nécessaire à instaurer avant toute étude critique ou particulière de son fonctionnement ou de sa gestion. Il reprend au niveau global de l'entreprise les modules développant un aspect spécifique de la gestion.

PUBLIC CONCERNE :

Toute personne susceptible d'être en relation avec des responsables d'entreprise, quelque soit la démarche envisagée.

- * Futur audit en entreprise,
- * Responsable et conseil en ressources humaines,
- * Responsable commercial,
- * Responsable de production,

- Module 8: La conduite d'une mission d'organisation.
Module 9: Diagnostic informatique et schéma directeur.
Module 10: L'excellence dans le management.
Module 11: Gestion des stocks et approvisionnements.
Module 12: La productivité.
Module 13: La gestion financière.
Module 14: La gestion commerciale.
Module 15: Gestion de l'environnement de l'entreprise.
Module 16: La Maitrise.
Module 17: La communication.
Module 18: L'informatique pour dirigeant.
Module 19: Ethique et Management.

* * * * *

FONCTIONNEMENT :

- * Connaissances des motivations,
- * Existence d'un projet,
- * Etude d'un projet :
 - étude de marché,
 - étude de produit,
 - marketing.
- * Déroulement de l'activité :
Approvisionnement, Production, Stockage,
Distribution, Administration.
- * Contrôle de l'activité :
 - comptes et finances,
 - organisation
 - politique commerciale.
- * Analyse de l'activité :
 - étude des résultats,
 - étude de rentabilité,
 - redéfinition des objectifs.

DEVELOPPEMENT :

- * Contrôle du marché,
- * Prévisions à court, moyen et long terme,
- * Définition des programmes.

- * Chef d'entreprise,
- * Responsable de production,
- * Maîtrise pour les grosses entreprises,
- * Conseil en organisation de la production.

CALENDRIER : NOVEMBRE 1991

PROGRAMME :

HISTORIQUE :

Rappel des principes de l'organisation scientifique du travail définis par TAYLOR (1856-1915)

- * Séparation des tâches de conception et d'exécution,
- * Emiettement des tâches, parcellisation (travail à la chaîne),
- * Organisation linéaire sans réel retour de la base vers le sommet
- * Rémunération au rendement (incitation uniquement financière).

LA GESTION COMPTABLE

OBJECTIF :

Donner les bases et acquérir les notions suffisantes, prendre la pleine dimension de l'indispensable "outil" qu'est la comptabilité dans la gestion et le contrôle d'une entreprise.

PUBLIC CONCERNE :

- * Toute personne gérant, créant ou projetant d'exploiter une entreprise commerciale, artisanale ou industrielle,
- * Conseil en organisation comptable.

CALENDRIER : JANVIER 1992

PROGRAMME :

Même si l'O. S. T. règne encore dans l'industrie, les échecs aujourd'hui sont notables :

- * Tensions sociales,
- * Mauvaise qualité des produits,
- * Rotation importante du personnel,
- * Absentéisme important.

Il est donc indispensable de créer de nouveaux rapports entre les travailleurs, leur activité et les organisations qui les emploient.

Cela implique la mise en oeuvre d'une politique sociale planifiée dans le cadre des stratégies économiques de l'entreprise.

ORGANISATION DE LA PRODUCTION :

Il faut avant tout répondre aux questions :

- 1 Combien d'unités de chaque produit faut-il fabriquer durant une période donnée ?
- 2 Combien d'unités doit-on inclure dans chaque série de production ?
- 3 Quand doit-on lancer la production ?
- 4 Comment doit-on lancer la production ?

QUEL MODE DE PRODUCTION UTILISER ?

- * A l'unité ou en petite série ?
- * En grande série ?
- * Mode de fabrication en continu ?

LES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF :

* Définir les besoins de l'entreprise afin d'utiliser au maximum les aptitudes de chacun pour les motiver sur la qualité.

* Viser à la fois une amélioration des performances économiques et une intégration des salariés à la vie de l'entreprise.

PUBLIC CONCERNE :

- * Responsable d'entreprise,
- * Chef du personnel,
- * Conseil en gestion de ressources humaines.

CALENDRIER : NOVEMBRE 1991

PROGRAMME :

* Les qualifications et les classifications des emplois :

Eléments de classification :

- par rapport : au poste
 au niveau
 à l'environnement.

La classification des emplois :

- trois grandes catégories :

- . Ouvriers,
- . E T AM (Employés, Techniciens, Agents de maîtrise),
- . Cadres.

LES NIVEAUX DE FORMATION :

Ces niveaux sont quelquefois placés en équivalence des classifications des emplois.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

4 aspects complémentaires :

- * Economique,
- * Comptable,
- * Juridique,
- * Socio-psychologique.

L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL :

- * Le recrutement du personnel,
- * La promotion,
- * La rémunération,
- * Les conditions de travail,
- * La formation.

LES COMMUNICATIONS ET L'INFORMATION :

La communication est un échange d'informations transmises dans le cadre d'un circuit défini par quatre éléments :

- * Un émetteur,
- * Un récepteur,
- * Un moyen de transmission,
- * Une codification.

REMISE EN CAUSE DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL :

- * Responsabilisation de chacun,
- * Participation au projet de l'entreprise.

APPLICATION POUR LES MICRO-ENTREPRISES

LA QUALITE

OBJECTIF :

La session a pour objectif d'amener le personnel à saisir la nécessité d'offrir au client un produit conforme à sa demande, dans les délais souhaités.

PUBLIC CONCERNE :

- * Chef d'entreprise,
- * Responsable production,
- * Maîtrise,
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : NOVEMBRE 1991

PROGRAMME :

DEFINITION DE L'ESPRIT QUALITE :

- * La communication,
- * La méthode,
- * La transformation de la relation des individus avec leur travail.

L'AUDIT DE QUALITE :

Principes méthodologiques :

- * Démarche générale d'étude d'un problème,
- * Construction d'un modèle,
- * Saisie des informations,
- * Traitement des informations,
- * Rédaction du rapport précisant la faisabilité...

LES COMPOSANTES DE LA QUALITE :

- * Qualité des objectifs,
- * Qualité de conception,
- * Qualité de réalisation,
- * Qualité de l'entreprise.

CONDUITE DES PROJETS D'AMELIORATION DE LA QUALITE :

Les rouages de la qualité.

- * cahier des charges fonctionnelles.

Résolution d'un problème :

- * la qualité globale : par détection,
par prévention.
- * les dysfonctionnements :
 - coût de la qualité,
 - répartition de ces coûts.
- * Les relations clients/fournisseurs :
notions de partenariat.

* l'assurance qualité :

le manuel d'assurance qualité.

La mise en place d'une politique de qualité nécessite avant tout l'adhésion de chacun au projet de l'entreprise.

Réaliser le slogan :

"La qualité c'est l'affaire de tous"

en donnant à chacun un rôle.

Chacun est acteur.

"L'esprit qualité" ne transforme pas les personnes quelque soit leur position hiérarchique, ni les structures, mais une relation entre des individus et leur travail.

ANALYSER ET VISUALISER :

- * Les flux monétaires :
 - la "dissection" d'un billet de banque,

LES SOURCES :

- * Le livre des ventes :
 - journal de caisse,
 - facturation,
 - livre des ventes.
- * Le livre des achats :
- * Le livre des charges,
- * Le plan comptable (pourquoi et comment),
- * Le compte.

COMPTE DE RESULTAT :

- * Emplois et ressources,
- * Tableau des ressources et emplois,
- * Le bilan,
- * Débit/ crédit (comptabilité en partie double),
- * Bilan de fin d'exercice.

STRUCTURE DU BILAN :

- * Les postes de l'actif,
- * Les postes du passif.

LA BALANCE :

- * Bilan de fin d'année,
- * D'un bilan à l'autre :
 - amortissements et provisions :
 - . amortissements linéaires et dégressifs,
 - . provisions pour dépréciations et provisions pour risques et charges.

LES OBLIGATIONS COMPTABLES :

- * Les livres obligatoires :
 - livre journal,
 - grand livre,
 - livre d'inventaire.
- * forme et termes obligatoires de la comptabilité,
- * Livre des achats,
- * Livre des charges d'exploitation.

CONCLUSIONS :

- * La comptabilité, outil pour bien gérer,
- * Observations sur cas concrets.

Ce module tiendra compte des lois et usages en vigueur en République du Burundi.

LA GESTION JURIDIQUE ET FISCALE

OBJECTIFS :

Acquisition des règles de base dont l'entreprise doit tenir compte pour évoluer dans un environnement nécessaire à bien connaître, afin de fiabiliser son existence même en s'inscrivant dans un système parfois "hostile" à sa pérennité.

PUBLIC CONCERNE :

- * Créateur,
- * Exploitant,
- * Responsable d'audits et conseil en entreprise.

CALENDRIER JANVIER 1992

PROGRAMME :

L'ENTREPRISE ET LES IMPOTS :

- * Les impôts et taxes,
- * Historique :
 - notion d'économie simple,
 - l'impôt et les sociétés.
- * Impôt réel :
 - foncier,
 - impôts sur les véhicules,
 - impôts divers.

* impôts sur les revenus :

- revenus locatifs,
- revenus des capitaux immobiliers,
- impôt professionnel :
 - . personne physique,
 - . impôt sur les sociétés.

* Taxes de transactions :

- taux,
- pénalités,
- exonérations.

CONSEILS ET INFORMATIONS POUR UNE VIE FISCALE REUSSIE :

* Choisir son régime d'imposition,

* La taxe professionnelle,

* Plus values et moins values,

* L'imposition des sociétés :

- obligations,
- calcul,
- paiement.

LES SALAIRES ET LES CHARGES :

* Droits et obligations,

* Les ressources humaines dans l'économie de l'entreprise,

* Calculs de rentabilité.

CONCLUSIONS :

Etudes de cas concrets d'entreprises,
Les contraintes fiscales et juridiques dans la
vie de l'entreprise.

LA CONDUITE D'UNE MISSION d'ORGANISATION

OBJECTIF :

La mission aura pour objectif de reprendre les six chantiers d'organisation internes qui ont été lancés au cours de la mission de juin-juillet 1991 et d'en tirer une méthodologie pouvant être appliquée à la clientèle dans les domaines clés qui ont été abordés.

PUBLIC CONCERNE :

Tous les cadres intéressés du CPI.

CALENDRIER : FEVRIER 1992 ET AOUT 1992

PROGRAMME :

Il portera sur les six thèmes retenus :

- * ANALYSE ET AGENCEMENT DES FONCTIONS
- * ANALYSE ET AGENCEMENT DES STRUCTURES
- * MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE REMUNERATION
- * MISE EN PLACE D'UN CONTROLE DE GESTION
- * DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE
- * MISE EN PLACE D'UN PLAN DE FORMATION INTERNE

Pour chacun des thèmes, on partira du travail déjà réalisé et des résultats obtenus dont on fera l'audit.

La méthodologie à suivre sera dégagée et formalisée.

Une application concrète en sera faite dans une entreprise par les cadres du CPI entre février et juillet 1992, les résultats étant évalués par le consultant en août 1992.

DIAGNOSTIC INFORMATIQUE ET SCHEMA DIRECTEUR

OBJECTIF :

Donner aux participants une méthodologie leur permettant de réaliser :

- * Le diagnostic de la fonction informatique,
- * Le pilotage d'un schéma directeur ; la méthode retenue est celle de RACINES.

PUBLIC CONCERNE :

- * Tout chef d'entreprise,
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : FEVRIER 1992 :

PROGRAMME :

Le programme comprendra cinq modules :

PREMIER MODULE : LE DIAGNOSTIC DE LA FONCTION INFORMATIQUE

- * Qu'est ce qu'un diagnostic de la fonction informatique ?
- * Que faut-il en attendre ; que ne peut-on pas en attendre ?
- * Comment le conduire ?
- * A quoi va-t-on aboutir ? La réponse sera un cas réel réalisé par le consultant.

DEUXIEME MODULE : L'APPROCHE SCHEMA DIRECTEUR ET LA METHODE RACINES :

- * En quoi consiste un schéma directeur ?
- * En quoi consiste la méthode RACINES ?

- * les conditions humaines et organisationnelles de réalisation des cinq étapes :
 - préparation et lancement,
 - analyse de l'existant et bilan des besoins,
 - construction des scénarios,
 - choix du scénario,
 - mise en oeuvre et suivi.

TROISIEME MODULE : CAS REEL .

Exposé d'un cas réel de schéma directeur par la méthode RACINES.

QUATRIEME MODULE : LES LOIS DE GOLUB

Exposé sous forme imagée des pièges à éviter.

CINQUIEME MODULE : CAS REEL DE DIAGNOSTIC

Réalisation d'un cas réel de diagnostic informatique dans une entreprise du Burundi.

L'EXCELLENCE DANS LE MANAGEMENT

OBJECTIF :

l'objectif est de faire prendre conscience aux participants qu'un certain nombre de principes simples, s'ils sont rigoureusement appliqués par l'ensemble du personnel d'une entreprise, permettent de réaliser d'excellentes performances en entreprise ; à l'issue de la session, les participants doivent être capables d'appliquer concrètement certaines mesures dans leurs entreprises.

PUBLIC CONCERNE :

- * Tous les cadres et dirigeants d'entreprise,
- * Tous les conseils en organisation.

CALENDRIER : FEVRIER 1992 :

PROGRAMME :

PREMIER MODULE : OU'EST CE QUI CARACTERISE LES ENTREPRISES PERFORMANTES ?

DEUXIEME MODULE : CREER EN PERMANENCE :

Pour ce module et les modules suivants en partant d'exemples concrets donnés par les participants on arrivera à déterminer des actions ponctuelles allant dans le sens de l'objectif et que les participants s'engagent à réaliser.

Le module mettra en exergue la nécessité d'une créativité permanente qui s'avère, dans les entreprises comme dans les civilisations, source de progrès.

TROISIEME MODULE : SUR LE PLAN INTERNE DONNER LA PRIORITE A L'HOMME :.

C'est l'intelligence des hommes qui constitue le véritable potentiel d'une entreprise ; le reste pour important qu'il soit ne constitue que des moyens.

QUATRIEME MODULE : SUR LE PLAN EXTERNE DONNER LA PRIORITE AU CLIENT.

L'entreprise ne vit que dans la mesure où elle satisfait des clients qui la paient ; comment satisfaire aux mieux ses clients ?

CINQUIEME MODULE : LA SUBSIDIARITE

Une organisation ne fonctionne que dans la mesure où chaque niveau réalise ce qui est de son niveau, ce qui a des conséquences importantes en matière de délégation, d'information et de formation.

SIXIEME MODULE : PRESERVER DES VALEURS

La perte des valeurs dans une entreprise comme dans une civilisation entraîne sa disparition inéluctable et rapide.

Comment choisir et faire partager quelques valeurs qui seront à la base d'une véritable culture d'entreprise ?

GESTION DES STOCKS ET APPROVISIONNEMENT

OBJECTIF :

Obtenir un stock minimum, tout en maintenant une rotation des produits à forte demande, afin de répondre aux besoins de la fabrication.

PUBLIC CONCERNE :

- * Responsable technique,
- * Responsable achats,
- * Responsable stocks,
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : MARS 1992 :

PROGRAMME :

LA FONCTION D'APPROVISIONNEMENT :

- * Expression des besoins,
- * Déclenchement des approvisionnements,
- * Achat.

DEFINITION DU STOCK :

- * Diverses catégories d'articles,
- * Les coûts :- de stockage,
- d'acquisition.

RECHERCHE :

- * Du stock moyen,
- * Du stock minimum.

LA TENUE COMPTABLE DES STOCKS :

- * Nécessité : - financière,
- fiscale.

OUTILS DE GESTION :

- * Les fiches,
- * La nomenclature.

DIFFERENTES METHODES DE GESTION :

- * Approvisionnements sur seuil,
- * Approvisionnements périodiques.

CONSTITUTION ET UTILISATIONS DES FICHIERS :

- * Recherche par n° de référence,
- * Méthode de classement : - par famille,
- par fournisseur.

COMPTABILISATION :

- * Entrée,
- * Sortie,
- * Détermination du solde.

TECHNIQUES D'INVENTAIRE :

- * Inventaire tournant,
- * Inventaire ponctuel.

DETERMINATION DU STOCK REEL :

- * Objectif,
- * Méthode.

DECLENCHEMENT DES COMMANDES :

- * Quand ?
- * Comment ?
- * Combien ?

LA PRODUCTIVITE

OBJECTIF :

La session a pour objectif de sensibiliser les participants à augmenter le volume de la production en maintenant (ou réduisant) la quantité de travail.

PUBLIC CONCERNE :

- * Tous les cadres et maîtrises d'entreprise.
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : MARS 1992

PROGRAMME :

ETUDE DE CAS PRECIS DANS LES ENTREPRISES :

- * Industrielles,
- * Agricoles,
- * De service.

OBSERVATION DES INSTALLATIONS :

- * L'espace,
- * L'accessibilité.

ETUDE DES INVESTISSEMENTS :

- * Depuis quand ?
- * Pourquoi ?
- * Comment ?
- * La rentabilité de l'investissement,
- * La rentabilité du progrès technique.

LES METHODES DE TRAVAIL :

- * L'organisation scientifique du travail a permis d'évaluer la productivité d'une manière considérable.
- * Les seuils de l'OST :
 - les facteurs humains,
 - la notion de responsabilité,
 - la motivation.

COMMENT AMELIORER LA PRODUCTIVITE AUTREMENT QUE PAR L'OST ?

- * Simplification des tâches,
- * Comment une décision est prise ?
- * Quelle politique de communication ?
- * Comment déterminer les dysfonctionnements ?

LE FACTEUR HUMAIN EST ESSENTIEL :

- * Comment éviter qu'il soit imprévisible ?
- * Comment en faire un moteur de l'amélioration de la productivité ?

Plus la machine est sophistiquée, plus l'action humaine est importante :

- * Parce-qu'elle est imperceptible,
- * Parce-qu'elle doit avoir le pouvoir sur les machines.

L'AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE :

* Dans l'agriculture, est liée :

- au progrès des additifs (engrais chimiques), seuil des capacités de la terre.
- au renouvellement des cultures.

* Dans les services :

- l'amélioration de la productivité dépend essentiellement du génie humain et de la méthode de travail, la partie matériel (machines) n'intervenant que très peu.
- la communication dans les services est d'autant plus utile que cela concerne des professions qui ont besoin d'être revalorisées.

LA GESTION FINANCIERE

OBJECTIF :

Acquérir les notions suffisantes afin de repérer et d'analyser les problèmes liés aux finances de l'entreprise et de gérer au plus juste sa trésorerie.

PUBLIC CONCERNE :

- * Créateur ou responsable d'entreprise,
- * Toute personne susceptible d'assister l'entreprise dans sa gestion propre et dans ses relations avec les organismes financiers (Banque, crédits...),
- * Conseiller en gestion.

CALENDRIER : MAI 1992

PROGRAMME :

LES BESOINS DE FINANCEMENT :

- * Instruments de gestion financière :
 - masses du bilan,
 - fonds de roulement,
 - besoin en fonds de roulement,
 - besoins et excédents.

- * Soldes intermédiaires du compte de résultats :
 - marge brute,
 - valeur ajoutée,
 - excédent brut d'exploitation,
 - marge brute d'autofinancement,
 - récapitulation, tableau de financement,
 - les ratios.

GESTION A MOYEN TERME :

* La trésorerie :

- entrées (CA),
- sorties (frais généraux, achats, taxes)
- solde mensuel, solde cumulé,
- plan de trésorerie.

* Plan de financement :

- définition,
- construction,

* Compte de résultats et bilan prévisionnel.

MOYENS DE PAIEMENT

* Moyens divers :

- avantages et inconvénients,
- l'escompte,
- conditions de paiement.

CONCLUSION

* La gestion financière, condition essentielle de la vie de l'entreprise.

* Constats, étude de cas

LA GESTION COMMERCIALE

OBJECTIF :

Sensibiliser les participants au fait que l'entreprise qui "produit bien" doit aussi "produire juste", que sa pérennité dépend bien sûr de son savoir faire, mais aussi de son savoir vendre, de sa capacité à appréhender un marché, à bien acheter, à analyser, contrôler et prévoir.

PUBLIC CONCERNE :

* Toute personne qui, de par sa fonction, est susceptible de participer au développement d'une entreprise, à l'analyse de son fonctionnement ou à l'amélioration de sa gestion,

* Conseil en marketing.

CALENDRIER : MAI 1992

PROGRAMME :

ENTREPRISE ET COMMERCE (Généralités sur la gestion)

* Analyse des ventes :

- statistiques,
- fichier client,
- prévision.

* Budget achat :

- assortiments,
- prévisions.

* Prix et coefficients :

- taux de marge et taux de marque,
- établir un prix de vente,
- coefficients multiplicateurs,
- politique de prix,
- réglementation.

* Gestion des stocks :

- Ce module, repris d'une manière approfondie dans la partie "gestion de production" du programme aura pour but de sensibiliser sur l'importance d'un stock bien géré et de marquer les liens importants avec la gestion financière et commerciale,
- Le stock et son influence sur la trésorerie et les besoins en financement.

* Contrôle de rentabilité :

- contrôle de la marge brute :
 - . rentabilité des actions promotionnelles,
 - . coût de la démarque connue et inconnue,
 - . analyse de la marge brute,
 - . le service après-vente.
- contrôle des frais généraux,
- seuil de rentabilité,
 - . méthode graphique,
 - . méthode arithmétique.

* Tableau de bord

TECHNIQUES COMMERCIALES :

- * Relations avec les fournisseurs,
- * Gestion d'une force de vente,
- * Techniques de marketing,
- * Techniques de vente :

- organisation,
- prospection,
- négociation.

CONCLUSIONS :

- * Etudes de cas concrets d'entreprises.
- * Analyse des résultats enregistrés après application pratique en entreprise.
- * Discussions et prise de décisions.

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

OBJECTIFS :

Au terme des modules précédents, l'utilité de ce module est de replacer l'entreprise dans son contexte particulier, et d'acquérir avant même d'envisager l'utilisation de techniques d'entreprise, la capacité d'un raisonnement global, afin d'éviter l'oubli de paramètres essentiels à l'accomplissement d'une gestion intelligente.

PUBLIC CONCERNE :

- * Créateur,
- * Gestionnaire,
- * Conseil ou formateur dans les domaines touchant à tous les aspects de la gestion d'une entreprise.

CALENDRIER : MAI 1992

PROGRAMME :

L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE :

Travail sur les spécificités du contexte économique Burundais.

L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL, ADMINISTRATIF, JURIDIQUE ET FINANCIER

L'ENVIRONNEMENT SOCIAL :

- * L'entreprise et la société,
- * L'entreprise et l'individu.

LES RELATIONS EXTERIEURES DE L'ENTREPRISE

- * Les partenaires publics,
- * Les partenaires privés,
- * Les partenaires étrangers.

LES POSSIBILITES DE DEVELOPPEMENT

- * Les axes,
- * Les contraintes,
- * Les limites.

LE MARCHE :

- * Local,
- * Régional,
- * National,
- * International.

LES DIFFERENTES POLITIQUES DE L'ENTREPRISE :

- * Politique commerciale,
- * Politique sociale.

D'une manière générale, ce module se fondera sur un échange suivi d'une réflexion la plus large possible afin, s'il est possible, d'exacerber les vocations ou l'esprit créatif des participants.

CONCLUSIONS :

- * Bilan général des différents modules consacrés à la gestion de l'entreprise.
- * Etude des souhaits.
- * Réflexion sur les possibilités personnelles de chacun, et précision éventuelle des moyens à mettre en place lors des phases ultérieures de formation.

LA MAITRISE

OBJECTIF :

Donner à la maîtrise les outils lui permettant d'assurer avec efficacité son rôle au sein de l'entreprise.

PUBLIC CONCERNE :

Tous les agents de maîtrise.

CALENDRIER : JUILLET 1992

PROGRAMME :

TRAVAUX DE GROUPES :

Le rôle de la maîtrise :

- * Animation,
- * Conseil,
- * Commandement,
- * Organisation,
- * Collaboration.

SYNTHESE-DEBAT :

Réalisation d'une fiche type.

POSITIONNER LA MAITRISE :

- * Son rôle,
- * La hiérarchie,
- * Ses limites.

GERER UNE EQUIPE :

- * Améliorer les relations de travail,
- * Connaissance de l'homme :
 - personnalité,
 - besoins fondamentaux,
 - comportements :
 - . personnels
 - . dans un groupe.

TRAVAUX DE GROUPE :

Constat des freins et distorsions.

MISE EN COMMUN :

Réalisation d'une fiche sur les principes et règles à respecter pour améliorer les relations de travail.

CONDUIRE UNE EQUIPE :

- * Organisation du groupe,
- * Transmission des connaissances,
- * Règlement des conflits,
- * Législation du travail.

TRAVAUX DE GROUPE :

- * Formation au poste de travail,
- * Rôle d'un animateur,
- * le commandement.

MISE EN COMMUN :

Réalisation d'une fiche :

Différents types de commandement.

GERER UN SECTEUR D'ACTIVITE :

Méthode générale d'étude d'un problème :

- * Choisir,
- * Observer,
- * Questionner,,
- * Décider,
- * Appliquer.

CLASSEMENT DES URGENCES :

- * Saisie et transmission,
- * Circulation des documents,
- * Actualisation des documents.

TRAVAUX DE GROUPE :

Réflexion sur un cas concret.

LA COMMUNICATION

OBJECTIF :

Faire sauter les verrous naturels que chacun installe pour ne pas être remis en cause.

PUBLIC CONCERNE :

- * Tous les cadres d'entreprise,
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : JUILLET 1992

PROGRAMME :

DEFINITION

La communication est un échange d'informations entre plusieurs personnes, transmises dans le cadre d'un circuit.

LES ELEMENTS NECESSAIRES :

- * Un émetteur,
- * Un récepteur,
- * Des moyens,
- * Une codification.

LES OBSTACLES A DECOUVRIR :

* Naturels :

- l'environnement.

* Les parasites :

- plusieurs interlocuteurs.

Pour une bonne communication, il faut :

- * Savoir écouter,
- * Savoir parler,
- * Savoir prendre des notes.

LES MOYENS DE LA COMMUNICATION DE L'INFORMATION :

LES SUPPORTS

* Supports écrits :

- notes de services,
- rapports,
- compte rendus réunions,
- revues internes,
- moyens audiovisuels.

* Supports oraux :

- réunions,
- conférences,
- téléconférences,
- réunions téléphones.

LES FORMES

La communication peut être :

- * Formelle : définie selon un calendrier établi,
- * Informelle : c'est la communication qui s'établit spontanément entre les employés sans liaison fonctionnelle.

L'INFORMATIQUE POUR DIRIGEANT

OBJECTIF :

Vous êtes dirigeant d'une PME-PMI et vous savez mieux que quiconque que face à l'arrivée de la micro informatique, vous avez à résoudre les mêmes problèmes informatiques que les grandes entreprises, voici un quart de siècle ; la seule différence vient de ce que vous n'avez pas les mêmes moyens financiers.

Il ne s'agit pas d'un "cours" ni d'un "séminaire" classique mais de séances de travail animées par un consultant qui a eu vos responsabilités actuelles et qui, compte tenu de son expérience, est mieux placé que quiconque pour vous aider à découvrir tout ce que vous avez voulu savoir sur l'informatique et que vous n'avez jamais osé demander.

PUBLIC CONCERNE :

- * Tout dirigeant de PME-PMI,
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : AOUT 1992

PROGRAMME :

La session couvrira les cinq grands chapitres ci-après en accordant une importance toute particulière au troisième.

Pour chaque chapitre, il sera posé des questions auxquelles les participants auront à répondre ; les réponses seront ensuite comparées à des réponses types.

La synthèse sera ensuite dégagée par l'animateur.

CHAPITRE 1.
JUSQU'À QUEL POINT UN CHEF DE PME DOIT IL S'INTERESSER À
L'INFORMATIQUE ET COMMENT ?

L'animation se fera à partir de 21 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

CHAPITRE 2.
LE MINIMUM DE TECHNIQUE INFORMATIQUE À CONNAÎTRE LORSQUE ON
EST CHEF D'ENTREPRISE :

L'animation se fera à partir de 20 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

CHAPITRE 3
COMMENT CONSTRUIT-ON ET RECONSTRUIT-ON L'INFORMATIQUE DANS UNE
ENTREPRISE ?

L'animation se fera à partir de 23 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

CHAPITRE 4
COMMENT INTEGRER DES INFORMATIENS DANS L'ENTREPRISE ? EN
QUOI FAUT IL LES ENCADRER DIFFEREMMENT ? COMMENT COMMENCER
AVEC LES FOURNISSEURS, CONSEILS ET SPECIALISTES EN
INFORMATIQUE ?

L'animation se fera à partir de 25 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

CHAPITRE 5
QUELQUES MOTS SUR L'INFORMATIQUE DE DEMAIN POUR S'Y PREPARER
S'IL Y A LIEU ?

L'animation se fera à partir de 5 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

ETHIQUE ET MANAGEMENT

OBJECTIF :

De plus en plus de décideurs s'inquiètent d'une dérive de l'éthique dans la vie économique.

Les anglo-saxons développent la recherche d'un comportement éthique tout comme certains pays européens.

Le sujet préoccupe, mais les réponses concrètes sont encore embryonnaires et limitées à un cercle restreint d'entreprises.

Le programme du module a pour objectif d'accélérer le processus de développement d'une politique éthique dans les entreprises. Le postulat suivant lequel l'éthique est un investissement rentable à long terme correspond selon nous à une réalité.

PUBLIC CONCERNE :

- * Tout chef d'entreprise et cadre dirigeant,
- * Conseil en organisation.

CALENDRIER : AOUT 1992

PROGRAMME :

le programme qui s'étalera sur 6 demie-journées comportera quatre modules.

* La concurrence déloyale et l'espionnage économique avec un éclairage particulier sur les fraudes informatiques.

* Les politiques des entreprises face aux défis de la formation et du chômage.

Au cours de la session, il sera traité de deux à quatre cas concrets choisis parmi les cas ci-dessus par les participants en fonction de leurs priorités.

Des fiches de réflexion seront fournies pour les autres sujets.

TROISIEME MODULE (une demie-journée)

Ce module permettra de survoler les réponses données aux problèmes soulevés par l'éthique :

- * D'une part par les américains,
- * D'autre part par les européens,
- * Enfin, par les églises.

QUATRIEME MODULE (deux demie-journées)

Il sera d'abord exposée une synthèse de la cohabitation de l'éthique et du management :

- * Sur le plan interne de l'entreprise,
- * Dans l'environnement de l'entreprise.

Les participants auront à définir les responsabilités de l'entreprise dans le domaine de l'éthique et devront répondre à la double question suivante :

* Faut-il faire quelque chose dans le domaine de l'éthique et si oui, que peut-on faire pratiquement :

- sur le plan interne ,
- sur le plan externe ?

La réponse, si elle est positive devra déboucher sur un programme concret précédé, le cas échéant, par un audit éthique de l'entreprise.

ANNEXE 5

MODELE DE PROGRAMME
DE FORMATION-ACTION
ETHIQUE ET MANAGEMENT.

NOTE LIMINAIRE

Ce fascicule a été mis au point à la suite des séminaires de formation-action qui se sont déroulés à Bujumbura en 1991-1992 dans le cadre du Centre de Promotion Industrielle, en collaboration avec la Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industrie et d'Artisanat du Burundi.

Cette présentation a été mise au point après la réalisation du séminaire auprès de participants.

Il comprend trois parties:

- *Partie A*: elle donne l'organisation générale du séminaire; elle est destinée aux organisateurs et au formateur et permet en particulier de préparer les dépliants nécessaires à la publicité du séminaire.

- *Partie B*: Elle donne les principaux transparents à présenter et qui constituent le support de cours du formateur.

Elle lui donne le canevas à suivre sachant que dans la pratique, des transparents secondaires pourront être présentés par le formateur, comme ce fût le cas dans la plupart des sessions réalisées en 1991-1992.

Ces transparents sont extraits d'une présentation visuelle.

Ils sont destinés à donner des repères pour l'animateur; ils constituent un cadre mais qui est forcément incomplet et ne saurait faire abstraction des commentaires qui doivent l'accompagner et de l'animation qui en résulte.

- *Partie C*: Elle constitue le syllabus destiné aux participants après avoir servi de guide au formateur durant la session.

Ce syllabus est donc à remettre à chaque participant en utilisant comme couverture celle du présent fascicule.

ETHIQUE ET MANAGEMENT

1 - OBJECTIF.

De plus en plus de décideurs s'inquiètent d'une dérive de l'éthique dans la vie économique.

Les anglo-saxons développent la recherche d'un comportement éthique tout comme certains pays européens.

Le sujet préoccupe, mais les réponses concrètes sont encore embryonnaires et limitées à un cercle restreint d'entreprises.

Le programme du module a pour objectif d'accélérer le processus de développement d'une politique éthique dans les entreprises. Le postulat suivant lequel l'éthique est un investissement rentable à long terme correspond selon nous à une réalité.

La généralisation de la corruption dans la plupart des pays africains rend particulièrement urgent le développement d'un souci éthique dans le secteur privé des pays qui ont pris conscience de l'impossibilité de concevoir une croissance économique si les phénomènes de corruption ne sont pas maîtrisés.

2 - PUBLIC CONCERNE.

- * tous les dirigeants d'entreprise et cadres dirigeants,
- * tous les conseils en organisation.

3 - PROGRAMME.

CHAPITRE 1 - HISTORIQUE

Ce chapitre permet de situer l'évolution de l'éthique depuis les principes du décalogue jusqu'à l'application de l'économie sociale de marché en Allemagne de l'Est.

CHAPITRE 2 - LA DERIVE DE LA QUALITE DU COMPORTEMENT

Cette dérive sera analysée sur un pays européen (la France) avec trois approches complémentaires:

- dérive dans le domaine des affaires privées,
- dérive dans le domaine des affaires publiques,
- dérive dans l'application des notions philosophiques de la morale et de la démocratie.

CHAPITRE 3 - L'ETHIQUE DANS LE MONDE

Aperçu sur la politique du comportement telle que l'on peut la percevoir dans un certain nombre de pays:

- Etats-Unis
- Allemagne
- Japon
- Italie.

CHAPITRE 4 - LA VISION NEGATIVE DE L'ETHIQUE

Dans ce chapitre, seront exposées les thèses qui s'opposent pour diverses raisons à l'introduction de l'éthique dans l'entreprise.

CHAPITRE 5 - LA VISION POSITIVE DE L'ETHIQUE

Dans ce chapitre seront exposées les thèses qui militent pour la prise en compte de la dimension éthique dans la vie professionnelle.

CHAPITRE 6 - LES CODES DE COMPORTEMENT

Il sera exposé ce que l'on trouve dans ce type de code en prenant des exemples dans trois pays:

- Etats-Unis
- Japon
- France.

A cette occasion seront développés les arguments pour et contre l'instauration de tels codes dans les entreprises.

CHAPITRE 7 - QUE PEUT-ON FAIRE?

Dans ce chapitre seront exposées des mesures qui sont parfois mises en place dans les entreprises pour promouvoir la qualité du comportement.

Un questionnaire rempli par les participants permettra à chacun de se prononcer.

CAS CONCRETS

Au cours des séances, 3 cas concrets seront abordés:

-Le premier concerne la décision de choix d'un investissement à réaliser soit au Burundi, soit dans le Sud-Est asiatique, soit en Europe.

-Le second concerne la décision d'implantation d'une unité industrielle polluante à Bujumbura.

-Le troisième concerne la décision de maintien des activités des filiales en Afrique d'un groupe international du fait de la corruption grandissante dans la plupart des pays où il est implanté.

4 - CALENDRIER

La session se déroule en six séances de trois heures.

Dans la pratique, compte tenu du niveau hiérarchique des participants, les horaires sont bloqués en fin de journée.

5 - CONDITIONS PRATIQUES DE DEROULEMENT.

-S'assurer que les participants aient une fonction correspondant à celle mentionnée au § 2: Public concerné.

-Limiter le nombre de participants à une fourchette de 10 à 15 personnes pour pouvoir échanger sur des situations concrètes.

-Prévoir la diffusion, plusieurs semaines à l'avance, de la plaquette de présentation découlant des § 1 à 4 ci-dessus.
Y rajouter:

-sous la rubrique Calendrier, les dates, heures et lieu du séminaire.

-sous une rubrique tarif, les conditions éventuelles d'inscription.

-Prévoir:

- 3 paper board
- un rétroprojecteur avec écran
- le tirage du syllabus en nombre suffisant après avoir actualisé sur la page d'en tête le nom de l'animateur et la date.

-Prévoir une salle climatisée avec une table en U.

-Compte tenu du niveau des participants et de la convivialité nécessaire à promouvoir, il est recommandé d'organiser un cocktail à l'issue de la session;

6 - BIBLIOGRAPHIE.

- Michel ALBERT - Capitalisme contre capitalisme -Seuil, 1991
- Kenneth BLANCHARD - Ethique et management -Les Editions d'Org
Vincent N.PEALE 1988
- Alain COTTA - Le capitalisme dans tous ses états -Fayard 1991
- Alain ETCHEGOYEN - La valse des éthiques -Fr.Bourier, 1991
- Michel FALISE - Repères pour une éthique d'entreprise -Centre
Jérôme REGNIER d'éthique contemporaine 1992
- Octave GELINIER - L'éthique des affaires -Seuil,1991
- Institut de l'Entreprise - Ethique et responsabilité
Rapport d'étape -Institut de
l'entreprise 1991
- A.MINC - L'argent fou -Grasset,1990
- Jean MOUSSE - Fondements d'une éthique professionnelle -
Les éditions d'Org, 1989
- PROJET n°224 - Entreprise La vague éthique -Hiver 90-91
- Victor SCHERRER - Dans la jungle des affaires -Seuil, 1991
- Robert SOLOMON - La morale en affaires, clé de la réussite -
Christine HANSON Les Editions d'Org 1989

7 - APPLICATION PRATIQUE

L'application pratique consiste à réaliser dans l'une des entreprises participantes, un diagnostic permettant d'analyser comment sont perçues par le personnel, les notions de qualité du comportement.

Compte tenu de la nouveauté du sujet, celui-ci devrait être traité sous forme d'un diagnostic-formation.

Ce type d'intervention doit se dérouler suivant la fiche méthodologique ci-après.

ORGANISATION DU MODULE

FICHE METHODOLOGIQUE	APPLICATION-ACTION CONCERNANT L'ETHIQUE ET LE MANAGEMENT	établie en Juin 1992 par J RISACHER
Problème posé: Informer le personnel de l'entreprise sur ce qu'est l'éthique dans le management et recueillir ses souhaits dans ce domaine.		
Intitulé	Travail réalisé	Résultat obtenu
Entretien préliminaire	Prévu avec les dirigeants de l'entreprise pour: -faire connaissance avec l'entreprise -préciser la mission en l'adaptant aux besoins exprimés de l'entreprise.	Adaptation des modules à l'entreprise
Journée de sensibilisation générale	-Présentation de la mission: objectif et calendrier. -Que dit-on de l'éthique ? -Présentation d'un questionnaire d'enquête.	Prise de conscience de l'importance des problèmes soulevés
Enquête	-Etablissement des questionnaires par le personnel intéressé. -Dépouillement de l'enquête par l'entreprise -Interprétation par l'animateur.	Connaissance par enquête de la perception de l'éthique par le personnel
Première journée en groupe de travail	-Historique des concepts d'éthique -La dérive de la qualité du comportement -Etude d'un cas concret préparé par l'animateur -Etude d'un cas concret préparé par les participants.	Approfondissement des questions d'éthique. Connaissance par contact direct de la perception de l'éthique dans l'entreprise.
Deuxième journée en groupe de travail	-Vision négative de l'éthique par certains, -Vision positive de l'éthique par d'autres, -Etude d'un cas concret préparé par l'animateur -Etude d'un cas concret préparé par les participants.	Approfondissement des questions d'éthique. Connaissance par contact direct de la perception de l'éthique dans l'entreprise.

Intitulé	Travail réalisé	Résultat obtenu
Troisième journée en groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> -Eclairage sur la politique du comportement dans quelques pays. -Qu'est-ce qu'un code de comportement? 	<p>Approfondissement des questions d'éthique. Connaissance par contact direct de la perception de l'éthique dans l'entreprise.</p>
Journée générale de conclusion	<ul style="list-style-type: none"> -Echanges sur les résultats de l'enquête -Synthèse et échange sur les 3 journées de séminaire. -Exposé des "actions" possibles et réponse sur place par les participants. -Le point de vue du consultant 	<p>Approfondissement des questions d'éthique Connaissance par contact direct de la perception de l'éthique dans l'entreprise.</p>
Rapport	<p>Rédaction et remise du rapport par le consultant comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> -le compte-rendu de synthèse de sessions; -les résultats de l'enquête; -le résultat du sondage des fiches d'action; -la perception du consultant de la situation actuelle et des mesures pouvant être envisagées. 	<p>Eléments de décision et de programme pour la Direction Générale.</p>

PRINCIPAUX
TRANSPARENTS
DE PRESENTATION

LES FONDEMENTS

-Cité primitive: se conformer aux normes du groupe constitue un bien.

-Le décalogue a marqué le monde judéo-chrétien, origine fondamentale du Développement.

2. tu ne connaîtras point de parjure (respect de la parole donnée)
5. tu ne tueras point (respect des personnes)
7. tu ne voleras point (respect des biens d'autrui)
8. tu ne mentiras point (respect de la vérité, transparence)
10. tu ne convoiteras point les biens d'autrui (contre le détournement, l'escroquerie)

-L'enseignement du décalogue est fondé sur des interdits.

-L'enseignement d'Aristote est fondé sur la finalité et les moyens de les atteindre: le but normal de l'homme est le bonheur mais il ne peut être atteint qu'en contribuant au bien commun.

-Cette intériorisation positive est reprise par le Christianisme.

L'EVOLUTION DU MOYEN-AGE.

Les premières évolutions (B.CAZELLES)

Les hommes d'affaires du Moyen-Age et la première éthique.

En marge du monde féodal, il se développe un monde de marchands ne pouvant compter sur aucun tribunal pour sanctionner leurs pratiques jugées impures. D'où

les ligues "jurandes" où se vit une éthique très stricte sanctionnée par l'exclusion: lettre de change, caution de société, banque, assurance.

On établit la confiance entre les partenaires au jeu marchand, mais on surveille étroitement le niveau du gain.

L'EVOLUTION CALVINISTE.

- * Le salut ou la damnation de l'âme étant une question réglée d'avance, la vie n'a donc plus pour objet le salut de l'âme.
- * La recherche de la richesse peut donner une idée de l'individu dans l'au-delà.
- * Il apparaît une vertu nouvelle: l'économie.
- * l'investissement devient éthique.
- * Les affaires deviennent une activité non seulement respectable mais carrément morale.
- * De créature sociale, l'homme devient une créature économique.
- * La maximisation des intérêts personnels devient une activité respectable.
- * L'argent devient un outil de progrès personnel.

La doctrine calviniste a pris la forme d'une véritable religion de l'accomplissement professionnel, de l'ascèse de la bonne gestion: sa réussite économique fait qu'on en parle encore.

**Le Monde des affaires a moins de deux siècles d'âge
ou
si l'on être plus précis, moins de 20 ans.**

**Robert SOLOMON
Kristine R.HANSEN**

**Si vous voulez savoir ce qui est nouveau dans le
monde moderne, c'est l'entreprise moderne.**

James COLEMAN

C44

LES DEUX VISAGES DU LIBERALISME JANUS.

Premier visage: La liberté concurrentielle au service du bien commun.

A.SMITH a observé que les nations qui s'enrichissent ne sont pas celles où le pouvoir s'efforce de tout régenter mais celles qui laissent faire les initiatives privées, aiguillonées par l'appât du gain mais bridées par la concurrence plus contraignante qu'aucun contrôle. On évite la corruption qui entoure les arbitrages autoritaires du Prince.

Deuxième visage: la liberté sans freins accaparée par les puissants.

C'est le libéralisme sauvage où le profit remplace l'homme comme finalité et provoque un accaparement de la richesse par les plus forts.

Il est à la base du marxisme.

SMITH et MARX

SMITH voyait le progrès engendré par la concurrence.

MARX voyait le monopole, résultat naturel de l'économie de marché d'où une hostilité croissante entre riches et pauvres.

SMITH parlait de profit, MARX de cupidité.

SMITH parlait de mécanisme de marché, MARX d'exploitation de l'homme.

Une thèse de MARX dit que l'importance qu'accorde le monde des affaires à l'argent et au profit menace de détruire toutes les autres valeurs et de réduire toute chose à une marchandise qui s'achète et se vend.

L'autre démontre que le capitalisme ne réussit pas à améliorer la vie de tout le monde: la productivité et la richesse augmentent d'une manière générale mais les travailleurs sont exploités et deshumanisés et la répartition de la richesse devient moins équitable créant une classe de super riches à côté d'une multitude de pauvres.

L'ECONOMIE SOCIALE DE MARCHÉ

- Née dans la clandestinité entre 1935 et 1945 à Fribourg.
- Trouver une voie autre que le capitalisme sauvage en étant plus séduisant que le nazisme ou le marxisme.
- Cette école "ordo-libérale" veut compléter le principe de liberté économique par des mécanismes de régulation et d'encadrement assurant que le fonctionnement du système est équilibré de façon ordonnée et conforme à terme à l'intérêt bien compris de tous les segments de la société.
- Mise en pratique lors de la réforme monétaire de 1948, elle fût le point de départ du miracle allemand.
- En 1990, l'unification allemande s'est faite sous le signe de l'économie sociale de marché; c'est à dire l'importance qu'elle aura demain en Europe.

LA DERIVE
DE LA
SOCIETE CIVILE

C48

**L'ENTREPRISE EN VIENT A ÊTRE CONSIDEREE
COMME UN MONDE FRELATE REGI PAR
L'ETHIQUE MINIMALE DE LA PEUR DU GENDARME.**

O.GELINIER

C49

-Les petites dérives font les grands débauches.

-Notre cancer, la corruption.

-L'éthique, je voudrais bien...

-Le Luxe de l'éthique.

-Le monde moderne des affaires.

-La vérité, toute la vérité.

-Des repères dans la nuit.

-La promesse de l'aube.

LA DERIVE

DE LA

SOCIETE POLITIQUE

C4.11

DERIVE DE L'ETAT

-Problème du financement des activités politiques .

- ce ne sont pas des biens marchands
- ça existe depuis toujours
- ça s'aggrave avec le marketing politique qui décuple les coûts.
- ça a correspondu avec toutes sortes d'opportunités.

C4.12

DERIVE DE L'ETAT

L'évolution de la société politique:

-Elle emprunte la liberté d'action et l'appât du gain de la société civile.

-Elle refuse la concurrence.

-Elle ne renonce pas au monopole de la contrainte.

Elle est en opposition avec la Société Civile de l'Entreprise.

Y A-T-IL UNE SORTIE ?

Régime
des amitiés
de clan

Régime
des comités
d'éthique

?

Régime de
la magouille
généralisée

voir l'Algérie, l'Est, demain, l'Afrique...

C4.14

LA DERIVE

DE LA PENSEE

PHILOSOPHIQUE

C4.15

**Depuis le début du siècle, on a tué (sans
autopsie)**

- * Dieu.**
- * la philosophie**
- * les idéologies**
- * Marx**
- * la MORALE**

**La polémique ne consista plus à combattre
mais à ensevelir,
Le soupçon de moralisme...**

**Il nous a manqué une référence pour condamner
à temps l'utopie meurtrière des Khmers rouges
ou évaluer la révolution culturelle.**

LE DISCREDIT DE LA MORALE

- Mot abhorré
- Chose réduite à des principes mesquins
- valeur dite "bourgeoise"

-Les interdits de la morale l'ont rendu négative et ses valeurs affirmatives ont été oubliées

-L'homme n'est plus ni autrui ni le prochain; c'est du vague

-L'école refuse de dire le condamnable qu'elle n'ose plus condamner: le criminel est porteur d'une révolte intéressante; l'école a baissé les bras, son discours moral est éteint.

-"Triche, mon petit, c'est le système qui est comme ça, il te pousse à la compétition et tu es la victime."

Malheureux soient les pauvres d'esprit!

Le monde des affaires n'osera plus bientôt dire son vrai nom tant il s'associe aux turpitudes.

Dans certains secteurs, la morale est devenue une stratégie suicidaire.

Toute réussite devient suspecte.

Tout le monde sait que l'emploi requiert le commerce des armes, le saccage de la nature et la corruption des hommes.

L'ETHIQUE
ET
L'ENTREPRISE
AMERICAINE

C4.19

L'éthique et l'entreprise américaine.

-Fondement d'une éthique puritaine.

-Une grande performance des entreprises de haute technologie.

-Une basse performance des gens.

-Des contre performances des services publics.

→ Privatisation, Dérèglement, Régulation.

-Régulation imparfaite → OPA sauvages, délits d'initiés, golden boys.

→ Remise en cause de la confiance dans l'économie de marché.

-Mais:

-sanctions appliquées

-soyez éthique pour éviter que l'Etat ne mette son nez chez vous.

Les deux étapes de la Business éthic

Première vague (60-70): l'entreprise est mise en cause de l'extérieur.

-L'entreprise a des obligations vis à vis de la société qui doit la contrôler.

-On met l'accent sur la capacité de l'entreprise à répondre d'elle même aux attentes de la société.

-L'opinion publique mesure la responsabilité de l'entreprise: si aucun mouvement d'opinion ne se développe, les pratiques de l'entreprise sont considérées comme acceptables.

Deuxième vague (70-80): l'entreprise reprend l'initiative.

-Il nait au sein de l'entreprise une interrogation sur la dimension éthique: "ne soyez pas contre l'éthique, elle permet de faire de l'argent".

L'ETHIQUE

ET

L'ENTREPRISE

ALLEMANDE

C4.22

Les points forts

Ethique interne: respect mutuel de
l'entreprise avec ses
salariés et leurs syndicats
—→ efficacité d'ensemble.

Ethique civique: notamment responsabilité
assumée par l'entreprise à
l'égard de l'environnement
—→ harmonie avec les
valeurs de société.

**LIBERTÉ DE GESTION.
PRIX. SALAIRES.
ÉTROITE RELATION CLIENTS...**

**LÉGITIMITÉ SOCIALE.
COGESTION. ÉCOLOGIE...**

**L'ENTREPRISE EST UNE
INSTITUTION LÉGITIME
ET AUTONOME**

**L'ENTREPRISE A UN
RÔLE SOCIAL ET
COLLECTIF**

**LES 4 GRANDS PÔLES
DU MODÈLE ALLEMAND**

**LES HOMMES
DANS L'ENTREPRISE
COMME UNE FAMILLE**

**LE MÉTIER SANS CESSÉ
MIS À JOUR DE L'ENTREPRISE
AVANT L'ARGENT QUI
N'EST PAS UN BUT,
MAIS UN MOYEN**

**ENSEIGNEMENT.
APPRENTISSAGE.
EMPLOI À VIE.
CHARTRE D'ENTREPRISE.**

**BOURSE LIMITÉE. PAS D'OPA.
RÔLE CLÉ DE LA BANQUE.
CONTINUITÉ À LONG TERME.**

d'après Maurice BOMMENSATH

L'ETHIQUE

ET

L'ENTREPRISE
JAPONAISE

C4.25

Des règles du jeu fortement communautaires:

- Emploi à vie,**
- Culte de l'harmonie dans le groupe,**
- Décision par consensus**
- Formation tout au long de la carrière,**
- Responsabilisation jusqu'à la base (un ouvrier peut arrêter une chaîne)**

- Cercles de qualité,**
- Méthode de Kanban de programmation juste à temps**
- Information abondante sur l'entreprise,**
- Information abondante sur l'extérieur,**
- Syndicats intégrés à l'entreprise,...**

Théorie X Y Z

X - L'homme est paresseux

Y - L'homme est travailleur

**Z - L'homme appartient à un
groupe**

L'ETHIQUE

ET

**L'ENTREPRISE
ITALIENNE**

C4.29

Une opinion traditionnelle

**Terre traditionnelle des
corruptions,**

du marché noir

**et des engagements peu
fiables.**

L'Italie,

**c'est aussi le monde des
entreprises à capital
personnel ou familial,
petites et parfois grandes.**

**Elles sont pénétrées d'une
très haute éthique des
affaires.**

C4-32

Les idéologies sont mortes ou moribondes.

Il reste l'économie de marché et la démocratie.

**-Les pays pauvres s'y précipitent bien qu'inquiets
par le matérialisme et l'égoïsme des pays riches.**

**-En France, économie de marché et démocratie ne
marchent pas bien.**

Cherchons à y voir clair...

des règles
-Audace
-Connaissance
psychologique.

-Dissimuler ses atouts
-Dissimuler ses
intentions.

Personne ne méprise le poker pour autant.

(1)Is business Bluffing Ethical ?

C4.33

Principe de Base.

**Economie de marché et démocratie ne sont pas
des idéologies mais des pratiques nées de
l'expérience.**

Ce sont des systèmes:

- * ouverts,
- * imparfaits,
- * auto perfectibles,
- * évolutifs,

par l'expérience.

Thèse de FRIEDMAN

- Défendre la libre entreprise quand on dit qu'on ne s'intéresse pas seulement au "profit" mais aussi au "social" ?
- On défend en fait un socialisme pur et dur.
- On est la marionnette inconsciente de forces intellectuelles qui veulent miner les fondements d'une société libre.
- Réussir les affaires est totalement distinct du fait de servir un but socialement utile.
- Les entreprises peuvent servir des fonctions sociales si elles en tirent profit.
- "L'homo economicus" est un investisseur dont le souci est de gagner de l'argent.

**La valse des éthiques exprime sous la forme
d'une mode éphémère notre besoin d'un retour à
la morale, une morale qui ose dire son nom.**

**Elle l'exploite sans vergogne dans l'usage abusif
de consciences sincères détournées des vraies
finalités dont elle voudraient se doter, emportées
par ces épidémies cycliques qui traversent le
management.**

**Elle nous propose des éthiques divisées,
corporatistes, bien insérées dans des espaces de
pouvoir.**

**Les éthiques nous rivent au local quand il faut
penser au global.**

C435

Les éthiques

**sont les morceaux d'une morale
qui n'ose plus dire son nom.**

C4.36

L'entreprise est le lieu où s'orchestre avec le plus de conviction la valse des éthiques.

En changeant d'employeur, les salariés vont passer de valeur en valeur comme on circule de bras en bras dans le tournis d'une danse ludique.

Le terme "éthique" connaît lui-même une vogue étonnante, voire inquiétante dans l'entreprise.

En France, la littérature managériale restait assez pauvre sur ce thème; en l'espace de quelques mois, elle s'est soudainement enrichie.

**On y traite de la VAGUE ETHIQUE
quand il faudrait soupçonner L'ETHIQUE VAGUE.**

C4.37

Anémianté.

elle produit au contraire
des valeurs présentées comme
transcendantes.

Aliénante:

elle confisque l'identité des
comportements au travail et les
soumet à l'arbitraire des
dirigeants.

C4.38

**Le plus grand et le plus fondamental défi posé
aux grands humanistes et aux hommes de foi est
là.**

**Sauront-ils en face de ces réponses fermées sur
elles-mêmes, en face de ces fuites, offrir sens et
espérance qui aident les hommes à vivre?**

**Ce faisant, il rendront à la démocratie un service
irremplaçable.**

Le XXIème siècle sera religieux ou il ne sera pas.

André MALRAUX

et qui s'arrête quand ça coûte.

L'EXPANSION

C4.39

Présence d'un code:

- Allemagne 51% dont 47% allemandes
- Grande Bretagne 41% dont 31% britanniques
- France 30% dont 18% françaises

**Enquête sur 600 Présidents (1988)
cité par EBEN**

C4-40

Quelques titres utilisés:

- Manuel de procédures internationales
- Guide pour la conduite des affaires
(Control Data)
- Notre raison d'être(Proctor & Gamble)
- Principes d'actions (Lafarge-Coppée)
- Valeurs Apple (Apple)
- Règles de conduite dans les affaires (IBM)
- Code des apparences (Euro Disney),...

intérêts.

C4.4A

Les codes au Japon

sur un échantillon de " 300
entreprises, 84% ont des règles
écrites ou un code.

*enquête KEIDANREN (patronat japonais)
cité par ICOS, enquête 89.*

**L'éthique n'est pas constituée d'un ensemble
de principes absolus, distincts de la vie
quotidienne et plaqués sur elle,**

**L'éthique est un mode de vie, un tissu
apparemment fragile mais en réalité très solide,
d'ajustements et de compromis renouvelés à
l'infini.**

C4.42

**Les couts / avantages du capitalisme s'analysent
en termes de:**

PROSPERITE

LIBERTE

JUSTICE

**- Seule la première de ces valeurs peut se
mesurer en termes monétaires,**

**-On estime néanmoins que le capitalisme a
procuré au cours des deux derniers siècles plus
de prospérité à plus de gens que tout autre
système de valeur jamais imaginé.**

C4.43

La thèse
de
Francis FUKUYAMA

C4.44

ECONOMIE DE MARCHE

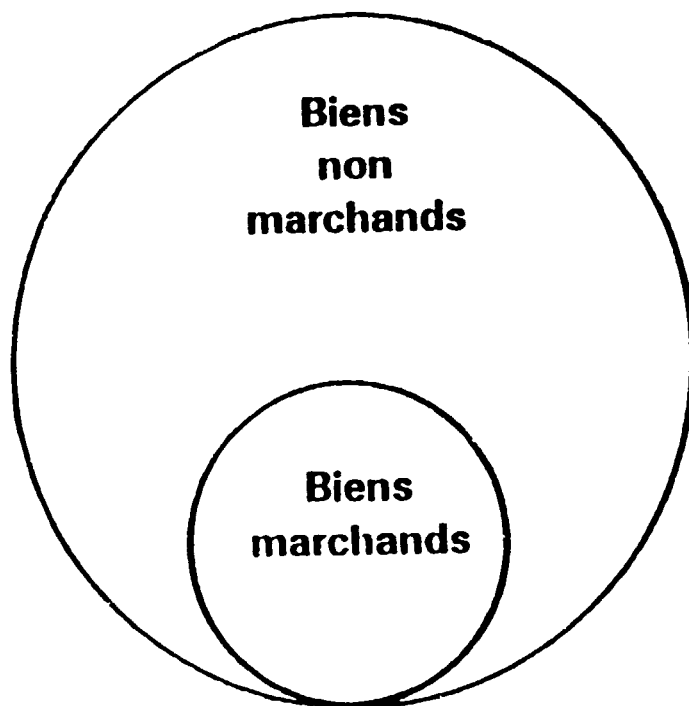
ET

DEMOCRATIE

APPROCHE FRANCAISE

C4.45

Cercles de la vie



C4.48

Les conditions de la responsabilité sont:

-un DISCERNEMENT propre aux acteurs

-un CHAMP DE FORCE ETHIQUE

conditions à la fois extérieures et intérieures.

L'homme est un animal vertical.

Il a besoin de pain, de jeu,

mais aussi de rêve et d'espérance.

**Il revait d'une société idéale apportant à l'homme
le bonheur: il n'y croit plus.**

**Reste le pragmatisme de l'économie de marché
et de la démocratie qui offrent le pain et les jeux
mais ne font pas rêver...**

Tout ceci fait surgir une vraie question:

Quel sens de la vie, quelle espérance pour les hommes ?

Quelle foi, quelle source spirituelle ?

dont la démocratie a besoin pour vivre puisqu'elle alimente le champ de force éthique qui la soutend, mais dont elle ne peut être la source elle-même ?

Les conditions d'application de l'éthique des affaires

- 1- Définir la philosophie du management de l'entreprise**
- 2- Former et diriger le personnel en conformité**
- 3- Rendre les règles parfaitement compréhensibles**
- 4- Vérifier la bonne application des règles**

LES 7 principes de MATSUCHITA

1 - Le but de la société n'est pas uniquement de réussir en affaires, mais aussi de contribuer au progrès et au bien-être de la collectivité..

2 - Etre juste est un impératif qui doit guider nos actions professionnelles comme individuelles.

3 - Seuls, nous sommes faibles ensemble, nous devenons forts. Nous devons travailler dans un esprit de mutuelle confiance et de responsabilité.

4 - Il faut sans cesse chercher à s'améliorer, condition première du progrès.

5 - Courtoisie et humilité sont nos mots d'ordre.

6 - Une adaptation constante aux événements est source de progrès.

7 - Nous ne devons pas ménager notre gratitude envers ceux qui nous entourent, nous serons ainsi plus forts pour vaincre les difficultés.

cité par ICOS

Sujets traités.

	Européens	USA
Relations avec le personnel	100%	55%
Relations avec les autorités politiques	15%	96%
Relations avec les fournisseurs	19%	86%
Relations avec les clients		
allemands	67%	
français	93%	39%
Relations avec l'environnement	65%	42%
Innovation technologie		
allemands	60%	
français	20%	15%
britannique	6%	

C4.58

Comparaison des principes

IBM

Recherche de
l'excellence

Respect de
l'individu

Service aux
clients

PROCTOR & GAMBLE

Recherche de
l'excellence

Engagement total

Innovation

LAFARGE-COPPEE

Recherche de
l'efficacité et de la
performance

Succès
économique et
progrès social

Réponse à
l'attente des
partenaires: clients,
consommateurs,
actionnaires,
fournisseurs,...

LES CODES: Arguments pour.

- Ca permet de se couvrir
- Ca permet à l'entreprise d'annoncer la couleur
- Ca permet d'informer, de former, donc de responsabiliser
- Ca permet un engagement ferme de la Direction
- Ca donne les règles
- Ca permet de sanctionner

C4.60

LES CODES: Arguments contre.

- C'est naïf et enfantin
- C'est hypocrite
- Ce n'est pas le rôle de l'entreprise
- C'est inefficace
- C'est peut-être dans la culture anglo-saxonne,
pas dans la nôtre.
- C'est un outil de conditionnement
- C'est un outil d'endoctrinement
- C'est un outil de manipulation

IDEES D' ACTIONS

..... OU DE NON-ACTIONS

C4.62

Les axes d'action

- au niveau personnel
- au niveau de l'entreprise
- au niveau de la profession
- au niveau de l'Etat
- au niveau International

SYLLABUS
DU
PARTICIPANT

- CHAPITRE 1 -
HISTORIQUE

Dans la cité primitive, l'homme vivait en groupe et devait se conformer aux règles du groupe. Il est intéressant de noter que dans les toutes dernières théories " X Y Z " on précise: théorie X: l'homme est courageux; théorie Y: l'homme est paresseux; théorie Z L'homme est fait pour vivre en groupe et c'est de cette vie en groupe harmonieuse que découle en particulier la réussite économique des entreprises japonaises.

Le monde judéo-chrétien qui fût à l'origine fondamentale de tout développement a été profondément marqué par le décalogue où l'on retrouve les grands principes de l'éthique: respect de la parole donnée, respect des personnes, respect des biens d'autrui, respect de la vérité, respect de la propriété d'autrui.

L'enseignement du décalogue a été fondé sur les interdits et c'est en fait l'enseignement d'Aristote qui s'est fondé sur la finalité et les moyens d'atteindre cette finalité.

Le but normal de l'homme est le bonheur mais qui ne peut être atteint qu'en contribuant au bien commun.

C'est en fait cette intériorisation positive des règles du décalogue qui a été reprise par le christianisme.

Il est intéressant de noter la méfiance d'Aristote vis à vis de l'argent qui est un moyen et qui n'est pas une fin. Les marchands sont des parasites alors que les paysans sont des productifs.

Cette méfiance s'est retrouvée dans toute l'histoire du christianisme jusqu'à l'avènement du protestantisme. Et, c'est cette méfiance qui, au Moyen-Age, a amené à voir se développer en marge du monde féodal, un monde de marchands qui, ne pouvant pas compter sur les tribunaux pour sanctionner leurs pratiques jugées impures, ont créé des ligues où l'on a vécu une éthique très stricte sanctionnée par l'exclusion. C'est ceci qui a permis la création des premiers outils de l'économie: les lettres de change, les cautions de sociétés, les cautions bancaires, les assurances etc...

Tout ceci a reposé sur une confiance entre les partenaires au jeu marchand, en surveillant étroitement le niveau des gains.

C'est avec le protestantisme et en particulier la thèse de Calvin que c'est développée la thèse d'après laquelle le salut et la damnation de l'âme étant une question réglée d'avance, la vie n'a donc plus pour objet le salut de l'âme; par contre la recherche de la richesse peut donner une idée de l'individu dans l'au-delà, ce qui a fait apparaître une vertu nouvelle, l'économie et a réhabilité l'investissement qui devient éthique. Les affaires sont une activité non seulement respectable mais même morale.

De créature sociale, l'homme devient une créature économique.

C'est ce qui a fait dire à certains auteurs américains: le monde des affaires a moins de 2 siècles d'âge ou si l'on veut être plus précis, moins de 20 ans. Cette phrase étant complétée par celle de James COLEMAN: "si vous voulez savoir ce qui est nouveau dans le monde moderne, c'est l'entreprise moderne".

A côté de cette évolution, s'est développée la fameuse théorie du libéralisme avec Adam SMITH, d'après laquelle l'homme recherchant son intérêt personnel, travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société que s'il avait réellement pour but d'y travailler.

La base de la vie de société est la loi de l'offre et de la demande qui, répétée des milliers de fois chaque jour, garantit la prospérité de tous grâce à cette fameuse main invisible "qui coordonne une multitude de petites actions égoïstes pour produire la richesse d'une nation". En effet, pour la première fois SMITH estime que la richesse d'une nation ne doit pas se mesurer par son trésor d'Etat mais en fonction du confort matériel de ses habitants et de toute la population.

Il est certain que les théories de SMITH ont été élaborées pour des petits producteurs dans un monde concurrentiel et qu'un certain nombre de difficultés sont apparues avec les grands groupes actuels, difficultés dont les prémices étaient déjà énoncées par SMITH qui qualifiait les grandes compagnies d'aberration, déplorant que les membres d'une même profession se réunissent rarement sans que leur conversation finisse par une conspiration contre le monde. C'est pour cela qu'en fait, à côté de la liberté concurrentielle au service du bien commun, le libéralisme a présenté un autre visage, celui de la liberté sans freins, accaparée par les puissants, ce qui a été à la base du marxisme.

SMITH voyait le progrès engendré par la concurrence là où Marx voyait le monopole, résultat naturel de l'économie de marché accaparée par les riches. SMITH parlait de profit, MARX de cupidité, SMITH parlait de mécanisme de marché, MARX d'exploitation de l'homme par l'homme.

Au cours du 20ème siècle, un certain nombre de théories se sont développées, en particulier celle de RAWLS en 1971, qui définit la liberté comme un facteur indispensable, celle de chacun s'arrêtant là où commence celle de l'autre. RAWLS

s'appuie également sur la nécessité d'organiser les inégalités sociales et économiques de manière à ce qu'elles apportent aux plus défavorisés les meilleures perspectives et qu'elles ouvrent à tous une juste égalité des chances.

Tout récemment Michel CAMDESSUS a estimé qu'à côté de la main invisible du marché, il faut ajouter la main de la justice pour éviter les dérapages et la main de la solidarité pour sauvegarder le bien commun vis à vis des plus pauvres.

C'est au moment de la deuxième guerre mondiale que s'est développée dans la clandestinité, l'économie sociale de marché qui se voulait une troisième voix entre le capitalisme sauvage et le nazisme ou le marxisme.

Cette école ordo-libérale a voulu compléter la liberté économique par des mécanismes de régulation et d'encadrement assurant que le fonctionnement du système est équilibré de façon ordonnée et conforme à terme à l'intérêt bien compris de tous les segments de la société. Il a été mis en place après la réforme monétaire de 1948 en Allemagne et c'est sous son signe que s'est faite la réunification allemande en 1990.

Le capitalisme de marché est fondé sur un monde de contrats libres entre des acteurs libres. Il suppose que le service du client est la première valeur de survie pour les entreprises qui, étant des communautés humaines, sont forcément mortelles. L'évolution est le fait majeur qui détermine la logique de l'économie moderne, laquelle doit être donc organisée comme une structure de découverte et de création du futur.

Elle estime que l'économie prédatrice, jeu à somme nulle est remplacée par une économie créatrice où chaque acteur peut et doit gagner dans un jeu à somme positive, l'entreprise étant aujourd'hui capable de créer de la richesse donc de pouvoir ultérieurement la partager.

Ceci est dû à l'évolution technologique. Dans cette perspective le profit, ce n'est plus forcément prendre à un autre des richesses existantes puisque l'on peut en créer de nouvelles. Cette économie repose sur les contraintes partenariales car si chacun est libre de créer, des partenaires externes et internes interviennent pour cadrer l'activité économique. Il ne faut pas oublier qu'en Allemagne, si l'on est libre d'entreprendre, l'Etat intervient comme garde fou et régulateur mais il n'est pas le seul à pouvoir le faire puisqu'en fait ce sont les syndicats et les patrons qui ont la responsabilité de la politique tarifaire de même que la banque allemande a dans son pouvoir la régulation de la politique monétaire.

- CHAPITRE 2 -
LA DERIVE DE LA QUALITE DU
COMPORTEMENT.

Cette dérive est analysée sur un pays européen: la France, en analysant successivement:

- la dérive dans la société civile,
- la dérive dans la société politique,
- la dérive dans les concepts philosophiques.

La dérive dans la société civile.

La France est certainement l'un des pays où l'éthique des affaires est encore très acceptable. Néanmoins tout le monde constate une dégradation rapide aggravée du fait que les opérateurs hauts placés sont à l'abri de toute sanction.

Il est certain qu'une suite de petites dérives peuvent entraîner des grandes débauches, depuis les tricheries à l'école jusqu'à celles concernant les congés de maladie ou les remboursements de médicaments.

Tout le monde s'accorde à dire qu'un certain nombre de secteurs de l'économie sont touchés par une corruption grandissante fondée sur l'attribution de "cadeaux" pour obtenir des marchés.

Certains baissent les bras, estimant qu'ils n'ont pas la possibilité de lutter contre des clients ou des concurrents qui imposent leurs lois de corruption, estimant que l'éthique est un luxe pour les grandes entreprises qui règnent sur le marché et peuvent imposer des lois éthiques si elles le souhaitent.

Beaucoup estiment que dans le monde moderne d'aujourd'hui, si le bien est récompensé, le mal n'est certainement pas puni.

Et, dans plusieurs livres, on en est arrivé à dénoncer la France comme étant plus aujourd'hui une république bananière qu'un Etat de droit.

Néanmoins, face à ce constat inquiétant, des repères apparaissent. L'éthique repose effectivement sur des espaces de liberté. Or, ces espaces de liberté sont considérés comme un des facteurs déterminants de l'efficacité d'un management moderne.

Il est certain qu'un dirigeant lancé dans la corruption réduit ses espaces de liberté. On constate également qu'un certain nombre de facteurs considérés comme déterminants d'un management efficace vont dans le sens de l'éthique: respect

des autres, respect du client, transparence dans les contacts,... il faut noter que si certains secteurs sont touchés, d'autres ont encore conservé leur éthique du Moyen-Age, en particulier dans le monde des diamantaires. Enfin, il a été rappelé par certains qu'aux Etats-Unis, sur les 500 premières sociétés citées par la revue "Fortune" comme étant performantes, 496 n'avaient jamais été impliquées dans un scandale.

La dérive dans la société politique

Le problème vient essentiellement de ce que l'Etat a des difficultés à financer les activités politiques. Ce ne sont pas des biens marchands. Le problème de financement s'est posé depuis toujours mais il s'est aggravé avec un marketing politique venu des Etats-Unis, qui a décuplé les coûts.

Cela a correspondu avec un certain nombre d'opportunités du fait du développement, de la régionalisation, etc...

En fait, la société politique a emprunté la liberté d'action et l'appât du gain à la société civile tout en refusant la concurrence et sans vouloir renoncer à son monopole de la contrainte. Le secteur public a pris l'appât du gain en conservant le pouvoir régalien.

"Le pouvoir corrompt, écrivait ST JUST et le pouvoir absolu corrompt absolument".

Cette dé-moralisation a tué le débat politique et comme l'écrivait GELINIER, les enjeux de fonds sont exclus par la langue de bois du milieu.

Malgré cette dérive, la France reste l'un des pays du monde où l'éthique des affaires est la moins malsaine. Cette dérive est néanmoins amorcée, les chefs d'entreprises s'en inquiètent, parfois s'en indignent mais se sentent peu de moyens d'action. Les citoyens ne comprennent plus.

Cette évolution est certainement due en grande partie à l'internationalisation de la concurrence, à l'introduction de valeurs étrangères, en partie américaines qui se sont imposées: légitimation renforcée du profit et de l'argent, juridisme accru qui enfle la loi sans que pour autant en France des sanctions soient réellement appliquées. A ceci s'est ajouté un individualisme couplé avec un rejet du conformisme, la montée d'une délinquance économique mise en exerque par des scandales médiatisés.

L'Etat, jadis considéré comme tout puissant et intègre, est de plus en plus perçu aujourd'hui comme tout puissant et affairiste.

Cette méfiance s'est malheureusement étendue également au domaine des médias.

On constate parallèlement que les organisations professionnelles cherchent à ménager la chèvre et le chou et que ce ne sont guère que des associations sélectives qui abordent le problème.

La dérive dans la pensée philosophique.

Certains philosophes estiment que depuis le début du siècle on a tué Dieu, la philosophie, les idéologies, Marx et surtout la Morale.

Le mot est abhorré, il est réduit à des principes mesquins de valeurs dites bourgeoises, on rejète les interdits de la morale, perçus comme négatifs et les valeurs affirmatives de cette morale ont été oubliées.

L'homme n'est plus ni autrui ni le prochain, c'est du vague.

Quelqu'un doit savoir où il se trouve par rapport à des repères qu'il aime ou qu'il hait, qu'il va combattre ou investir. Malheureusement ces repères ont disparu. Aujourd'hui, comme le dit M.ETCHEGOYEN: "le vide s'emplit de fanatisme religieux et nous n'avons rien à opposer à cette force capable de soulever les montagnes et quelquefois nos banlieues".

Néanmoins, de plus en plus de penseurs estiment que dans cette débâcle morale, le besoin de repères perdus ou inventés commence à s'exprimer de façon diffuse, mal formulée mais très forte et on estime que la question du bien et du mal envahira cette fin de siècle car elle s'impose. C'est peut-être ce qui a fait dire à MALRAUX: "Le 21ème siècle sera religieux ou il ne sera pas".

- CHAPITRE 3 -
L'ETHIQUE DANS LE MONDE

L'éthique et l'entreprise américaine.

L'éthique dans l'entreprise américaine a un lointain fondement d'éthique puritaine.

On note une grande performance des entreprises de haute technologie, une basse performance de beaucoup de petites entreprises, des contre-performances des services publics qui ont entraîné des privatisations, un dérèglement, une régulation imparfaite ou des OPA sauvages, des délits d'initiés, l'école de golden boys qui ont entraîné une remise en cause dans la confiance de l'économie de marché, mais il faut noter que contrairement à d'autres les américains ont appliqué des sanctions. Avec ce slogan: "soyez éthiques pour éviter que l'Etat ne mette son nez chez vous".

En fait, multi- raciale, multi-religieuse, multi-culturelle, la société américaine n'a guère de but commun. Son lien social, ce sont les droits et devoirs de chacun dans la société; d'où un juridisme croissant avec une caractéristique: un quatrième pouvoir qui, après le législatif, l'exécutif et le judiciaire, est constitué par les médias.

De nombreuses éthiques se sont développées: protection du consommateur, de l'actionnaire, de l'environnement, du sexe, des races etc...

Ces thèmes ont permis d'attaquer l'entreprise sur son éthique par des actions en justice qui pouvaient la ruiner; d'où un bouclier éthique de l'entreprise qui, au départ, était essentiellement d'ordre juridique avec un responsable de l'éthique qui était un juriste, des cours de "business ethic" fait par des hommes de loi pour se protéger contre les attaques.

Le système juridique qui soutient l'éthique a deux sources: dans la loi du pays mais également dans le credo de l'entreprise.

Il y a un certain légalisme de l'entreprise que chacun doit s'engager à respecter avant d'être reçu dans ce qui est un peu une secte professionnelle. En fait, si la France a pris une partie du système américain, elle n'a pas pris le système de protection contre les transgressions.

En fait, les approches américaines sont de quatre ordres.

- 1) se mettre en accord avec la Loi.
- 2) s'éveiller à l'éthique par des études de cas.
- 3) partir des valeurs de l'entreprise pour aller vers l'excellence dans l'éthique.
- 4) tendre vers le meilleur comportement de chaque individu, là où il est placé.

On commence à voir maintenant, mais depuis très peu de temps, les Etats-Unis intervenir dans le domaine des audits d'éthique.

On pourrait dire que le courant anglo-saxon de l'éthique se situe sur le plan tactique alors que le courant européen est plutôt du domaine du stratégique.

L'éthique et l'entreprise allemande.

Les points forts éthiques en Allemagne sont essentiellement une éthique interne fondée sur un respect mutuel de l'entreprise avec ses salariés et leurs syndicats qui se traduit par une certaine efficacité d'ensemble et une éthique civique notamment de responsabilité assumée par l'entreprise, à l'égard de l'environnement, d'où une harmonie avec les valeurs de la société allemande.

Les entreprises allemandes moyennes et grandes sont la grande force de l'économie. Elles sont fondées sur une profonde culture de l'entreprise marchande comme acteur majeur dans la société.

C'est pour cela que l'allemand juge le français comme étant un rationaliste qui aime les schémas simplificateurs, ne croit pas au consensus et exerce le pouvoir hiérarchique avec arrogance.

Pour les allemands, l'entreprise est une institution légitime et autonome. L'entreprise a un rôle social et collectif. Les hommes dans l'entreprise doivent y être comme dans une famille et le métier sans cesse mis à jour de l'entreprise est la partie primordiale, l'argent n'étant pas un but mais un moyen pour produire.

L'éthique dans les entreprises allemandes est fortement marquée par toute la philosophie de l'économie sociale de marché qui a été développée au chapitre 1.

L'éthique et l'entreprise japonaise.

Le défi japonais dans le domaine de l'éthique communautaire a été plutôt constructif à voir les résultats de cette économie.

En effet, les règles du jeu sont fortement communautaires: emploi à vie, culte de l'harmonie dans le groupe, décisions par consensus, formation tout au long de la carrière, responsabilisation jusqu'à la base de la hiérarchie, cercles de qualité, méthodes de programmation juste à temps, informations abondantes sur l'entreprise et sur l'extérieur, syndicats intégrés à l'entreprise, etc...

Tout ceci repose sur une forte éthique interne de l'entreprise et une grande confiance vis à vis de l'entreprise qui est justifiée puisque en quarante ans, en francs constants, les salaires ont décuplé.

Cette éthique forte est soutenue par une très attentive sélection à l'entrée, une formation comportementale continue, une pression du groupe et une exclusion des déviants graves.

Fondamentalement, l'accroissement des capacités et les responsabilités de chacun sont un moyen d'accroître les performances donc de faire grossir le profit à partager entre salariés et entreprises.

On parle souvent des codes de comportement dans les entreprises anglo-saxonnes. Il est intéressant de constater qu'au Japon, d'après une enquête menée par le patronat japonais auprès de trois cents entreprises, 84% avaient des règles écrites ou des codes.

Le problème des codes est repris au chapitre 6.

L'éthique et l'entreprise italienne.

On a souvent dit que l'Italie était une terre traditionnelle de marché noir, d'engagements peu fiables, avec toute une frange de corruption liée au financement du politique et de ses prolongements.

Elle a souvent été médiatisée et renforcée par l'image de la mafia.

Elle couvre bien sûr les achats des administrations, les offres publiques, certaines entreprises publiques, mixtes ou anonymes.

Il faut reconnaître qu'à côté de cette vaste économie souterraine qui inclut le recyclage de l'argent public de diverses sources, il existe un monde d'entreprises à capital personnel ou familial, petites mais parfois grandes, qui sont pénétrées d'une très haute éthique des affaires et qui ont un sens, comme au Moyen-Âge, du respect de la parole donnée sans écrit. C'est ce qui explique ces célèbres nébuleuses

italiennes de PME spécialisées qui co-contractent de vastes contrats internationaux, avec comme au Moyen-Age, la pratique de l'exclusion des déviants.

Dans ces groupes, on note le grand respect des personnes de tous rangs et le souci du consensus. Ces entreprises assurent dans une perspective à long terme, des responsabilités qui font la force surprenante que l'on n'a pas souvent comprise, de l'économie italienne.

En fait, il y a une éthique duale comprenant une zone "combine" avec une éthique mafia et une zone libre avec une éthique proche de celle que nous connaissons.

Il ne faut pas oublier que c'est pratiquement en Italie et dans le nord de l'Europe que s'est créée, il y a maintenant mille ans, la première forte culture marchande.

-CHAPITRE 4 -
LA VISION NEGATIVE DE L'ETHIQUE

S'ils sont les champions du développement de l'éthique, les américains ou tout au moins certains d'entre eux n'hésitent pas à parler de la perversité de l'éthique en s'appuyant d'ailleurs sur le fait que la majorité du public a une vision négative des chefs d'entreprises.

On trouve bien sûr la théorie d'Alfred CARR qui affirme que le monde des affaires est insensible aux règles habituelles de l'éthique et qu'en fait il tient beaucoup plus des règles du poker que de celles de la morale.

De même pour FRIEDMAN, il n'est pas possible de dire que l'on défend la libre entreprise quand on dit que l'on ne s'intéresse pas seulement au profit mais aussi au social.

Réussir en affaires est totalement distinct du fait de servir un but socialement utile. Les entreprises peuvent remplir des fonctions sociales si elles en tirent profit mais "l'homo economicus" est un investisseur dont le souci est de gagner de l'argent.

En France également, je devrais dire particulièrement, un certain nombre de personnes sont opposées à l'introduction de l'éthique dans l'entreprise.

Sur le plan philosophique, l'un des premiers à s'être élevé contre l'éthique est M.ETCHEGOYEN; il estime que la valse des éthiques exprime sous la forme d'une mode éphémère notre besoin d'un retour à la morale, une morale qui oserait dire son nom.

Les éthiques sont simplement une mode de management pour vendre du conseil. Le vrai problème est la réintroduction de la morale.

On en arrive à cette morale de l'intérêt avec le trop fameux axiome des américains "ethic pays" ou "ethic is the best policy". Les éthiques s'acharnent en fait à vouloir prouver aux hommes la justification de leur comportement. Elles sont le symptôme d'un manque. Elles manifestent un besoin, un désir d'une moralisation des choses en feignant de croire que cette moralité est dans le coeur même des choses, ce qui est faux.

Les éthiques font agir pour le moindre mal quand il faudrait avoir le courage de rechercher le meilleur.

Aussi, nos philosophes et certains de nos hommes d'affaires passent du respect pour les convictions d'un chef d'entreprise comme Olivier LECERF, au soupçon vis à vis de maints codes d'éthiques édictés dans l'entreprise, on ne sait trop dans quel but.

Il ne faut pas oublier que de tous temps, HERMES a été le dieu des marchands et des voleurs...

Nos entreprises ont le malheur d'emprunter aux Etats-Unis toutes les modes qui s'y trouvent et l'éthique n'en est que la dernière en date, ce qui amène certains à dire que l'éthique est le nouvel opium du peuple, car elle est hallucinogène, dormitive, anémiant et aliénante.

Ceci a permis à l'Expansion d'écrire: "l'éthique d'entreprise, c'est ce qui ne coûte rien et qui s'arrête quand ça coûte". Alors que l'entreprise a une compétence économique aujourd'hui reconnue, pourquoi veut-elle revendiquer une vocation morale qui lui est contestée? C'est pour cela que certains chefs d'entreprise, en particulier Alain MINC, ont pu écrire: "Ce n'est pas au chef d'entreprise de fixer l'éthique de sa société, c'est à la loi. La morale professionnelle est d'obliger la loi, rien que la loi, toute la loi."

- CHAPITRE 5 -
LA VISION POSITIVE DE L'ETHIQUE

La vie des affaires est une entreprise délibérée de production et de promotion d'un mode de vie qui doit être satisfaisant pour tous.

La jungle des affaires n'a rien de systématique, elle donne naissance à des dilemmes moraux et provoque l'hostilité qui incite l'Etat à faire la police. On constate que la recherche de l'Excellence conduit à s'apercevoir que la réussite en affaires commence par l'éthique.

L'éthique n'est pas une série de principes immuables et prédéterminés, mais c'est une série de relations entre des individus qui partagent plus ou moins des valeurs et des intérêts.

C'est un mode de vie, un tissu apparemment fragile mais en réalité très solide d'ajustements et de compromis renouvelés à l'infini.

L'éthique c'est avoir confiance dans son appartenance à un ordre social dans lequel les intérêts d'autrui et les siens propres sont inévitablement entrelacés et qu'est-ce que la conduite des affaires sinon le fait d'être conscient des désirs et des besoins d'autrui et de la manière dont on peut prospérer en les satisfaisant?

Les entreprises prospèrent quand elles répondent aux besoins des individus mais échouent quand elles n'y répondent plus.

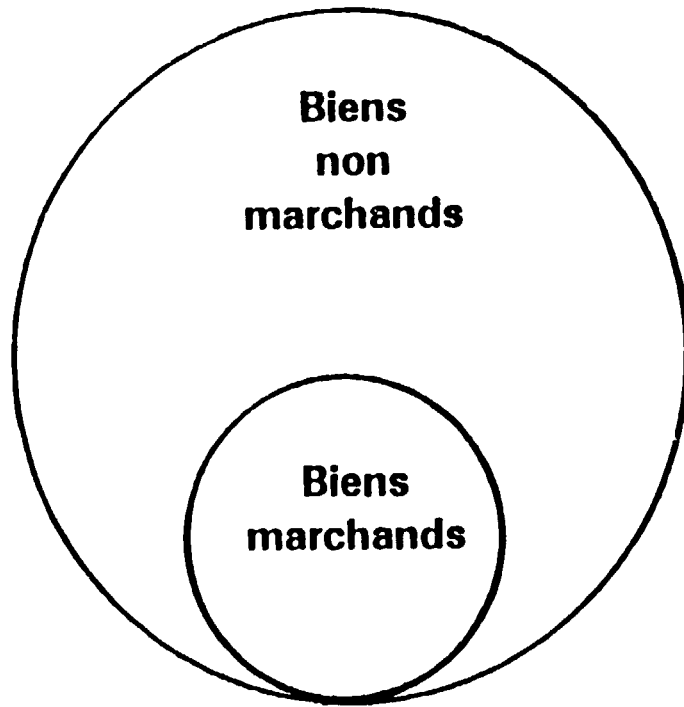
L'éthique est l'art du compromis mutuellement acceptable par les deux partis.

L'idée selon laquelle le profit est la seule motivation a été inventée par des gens qui en voulaient en fait au monde des affaires. La pratique des affaires ne consiste pas uniquement à rechercher le profit, c'est un mode de vie derrière lequel se trouve pour certains des valeurs qui peuvent être essentielles.

L'éthique ne vient pas se plaquer sur les affaires; l'activité commerciale est elle-même une éthique car elle est un mode de vie.

Voici maintenant deux cents ans, Benjamin FRANKLIN affirmait que la conduite des affaires consistait en une poursuite de la vertu.

Cercles de la vie



Les coûts de l'avantage du capitalisme s'analysent en termes de prospérité, de liberté et de justice; seule la première de ces valeurs peut se mesurer en terme monétaire et il faut reconnaître qu'au cours des deux derniers siècles, c'est ce système qui a donné le plus de prospérité au maximum de gens par rapport à tous les autres systèmes; mais il est certain que la prospérité a un coût, il est certain aussi que la liberté a un coût, de même que la justice.

Comme l'a énoncé Francis FUKUYAMA: "le capitalisme a permis l'adaptation au système moderne de l'économie, il faut maintenant l'adapter à la dignité de l'homme, c'est à dire obliger le capitalisme à reconnaître l'égalité des chances".

Une école française en particulier avec les travaux de l'Institut de l'Entreprise estime que face à la mort des idéologies, il nous reste aujourd'hui l'économie de marché de la démocratie. Ce sont des systèmes qui sont ouverts, imparfaits, auto-perfectibles et évolutifs par l'expérience.

C'est vraisemblablement ce qui leur a permis de tenir et de se développer.

La finalité première de l'économie de marché c'est de créer, via les entreprises, des richesses marchandes, mais elle est incapable de fournir les biens non marchands. C'est ce que l'on a rappelé ci-contre, dans le schéma des cercles de la vie. Dans ces principes le profit n'est plus une finalité mais une condition d'existence de développement et une preuve qu'il y a création de richesse. Le matérialisme véritable vient quand le petit cercle cache le grand: on ne mange plus pour vivre, mais à ce moment là, on vit pour manger.

La démocratie n'a pas une finalité de production, contrairement à l'entreprise; sa finalité est de proposer aux hommes un art de vivre bien ensemble. Elle n'a pas pour finalité d'inventer l'amour, elle a pour cahier des charges d'empêcher la violence. L'entreprise a une finalité qui lui est extérieure; le service du client. Pas de client, pas d'entreprise!

L'économie de marché et la démocratie ont une base commune fondamentale, elles ne fonctionnent que si les hommes sont capables de faire des choix responsables. Les conditions de la responsabilité sont un discernement propre aux acteurs et un champ de force éthique, condition à la fois extérieure et intérieure.

Pour que le couple Liberté-Ethique fonctionne, "il faut que l'Etat soit moins paternaliste, qu'au lieu de prétendre se substituer à la société, il la responsabilise" (*Horizon 2000*)

L'économie de marché et la démocratie ne sont auto-correctrices que dans leurs domaines économiques et politiques; en termes de bonheur de l'homme, elles butent sur une asymptote; celle du spirituel dont elles dépendent et qui ne dépendent pas d'elles.

Le problème vient de ce que l'homme est un animal vertical; il a besoin de pain, de jeux mais aussi de rêve et d'espérance. Il rêvait d'une société idéale lui apportant le bonheur, il n'y croit plus. Reste le pragmatisme de l'économie de marché et de la démocratie qui offrent le pain et les jeux, mais qui ne font pas rêver.

TOCQUEVILLE avait déjà senti cette approche et en fait notre fondamental défi, aussi bien aux humanistes qu'aux hommes de foi est là: sauront-ils en face de ces réponses cernées sur elles-mêmes, en face de ces fuites, offrir sens et espérance qui aident les hommes à vivre ? Ce faisant, ils rendront à la démocratie un service éminent.

Pour citer en conclusion une vision positive de l'éthique, nous pouvons rappeler la thèse de RAWLS: "un système n'est valable que s'il accorde de manière inconditionnelle la liberté et l'égalité des chances; il doit par contre accepter les inégalités, mais celles-ci doivent être corrigées par une redistribution, le meilleur système de redistribution étant celui qui apporte la meilleure situation au plus défavorisé".

Points particulièrement traités:

- l'application des lois et règlements**
- la recherche de l'harmonie sociale**
- la bonne image de l'entreprise**
- la qualité des personnels**
- la responsabilité sociale de l'entreprise**
- le respect de l'environnement (habitants,
collectivités locales)**
- les relations avec les fournisseurs et les clients**
- l'honnêteté des transactions (qualité et services)**
- le rejet de la corruption et de la compromission.**

- CHAPITRE 6 -
LES CODES DE COMPORTEMENT

On trouve des codes de comportement en France, mais les statistiques et les enquêtes montrent que la France vient loin derrière les japonais, les américains et les autres pays européens, spécialement l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Une enquête du patronat japonais précise que sur trois cents entreprises enquêtées, 84% ont des règles ou des codes de conduite.

Les japonais estiment que les conditions d'application de l'éthique supposent:

- 1) de définir la philosophie du management de l'entreprise,
- 2) de former et de diriger le personnel en conformité,
- 3) de rendre les règles parfaitement compréhensibles,
- 4) de vérifier la bonne application des règles.

Les points principaux traités dans ce type de code sont donnés dans le tableau ci-contre.

Elles peuvent être complétées par d'autres points.

Il est important de noter que dans des groupes comme par exemple SUMITOMO, il existe sur le bureau du Président Directeur Général, des principes évoqués en deux points qui datent de 1650 et qui ont été actualisés en 1928. Au 19^{ème} siècle une charte nationale promulguée par l'empereur, était lue dans toutes les écoles.

Certaines entreprises françaises disposent de chartes. Les plus connues sont celles de LAFARGE-COPPEE, ACCOR, MICHELIN, SOPARIND-BONGRAIN, RENAULT, RHONE-POULENC, ESSILOR, CARREFOUR, etc....

Les codes dans les différents pays n'ont pas la même finalité. Il est intéressant de voir dans le tableau de la page suivante, les sujets qui ont été traités;

- d'une part par les européens;
- d'autre part, par les Etats-Unis.

On s'aperçoit ainsi que les européens s'intéressent essentiellement aux relations avec le personnel et avec les clients.

Les américains s'intéressent essentiellement aux relations avec les autorités politiques et les fournisseurs, ceci traduisant bien l'aspect juridique de protection des codes aux Etats-Unis.

Sujets traités.

	Européens	USA
Relations avec le personnel	100%	55%
Relations avec les autorités politiques	15%	96%
Relations avec les fournisseurs	19%	86%
Relations avec les clients		
allemands	67%	
français	93%	39%
Relations avec l'environnement	65%	42%
Innovation technologie		
allemands	60%	
français	20%	15%
britannique	6%	

Ceci étant, lorsque l'on compare les principes figurant dans les différents codes, on s'aperçoit qu'il y a de grandes similitudes.

En général, les arguments incitant à créer de tels documents sont les suivants:

- permettre à l'entreprise de se couvrir face aux manquements de son personnel,
- permettre à l'entreprise d'annoncer les principes qu'elle entend voir respecter,
- permettre d'informer et de former, donc de responsabiliser le personnel,
- permettre d'énoncer un engagement ferme de la Direction,
- donner un certain nombre de règles de conduite pour l'ensemble du personnel,
- avoir la possibilité, en cas de non observance, de pouvoir plus facilement sanctionner.

Dès 1981, dans son code intitulé "Principes d'action", LAFARGE-COPPEE rappelle qu'une entreprise ne peut continuer à progresser que si ses collaborateurs adhèrent le plus largement possible à un système de valeurs commun, ayant une connaissance de la stratégie et des priorités choisies.

Pour l'équipage qui doit piloter l'entreprise, la morale, ce sont les bouées dans le chenal balisé, mais l'éthique, ce sont les repères des étoiles au grand large. Les codes de conduite sont une de ces étoiles.

A l'inverse, un certain nombre d'entreprises militent contre la mise en place de codes, en général pour les raisons suivantes:

- Elles estiment que c'est naïf et enfantin, valable peut-être pour les américains, mais pas pour les rationalistes français.
- Elles estiment que cette approche est hypocrite parce que l'on annonce des règles que la Direction elle-même est la première à ne pas respecter.
- Elles estiment que ce n'est pas à l'entreprise de fixer des codes de conduite, que chacun doit être libre de partager celui qui lui convient.
- Elles estiment que c'est du papier, mais totalement inefficace.
- Elles estiment que ces codes font peut-être partie de la culture anglo-saxonne, mais certainement pas de la culture française.

-Elles lui reprochent d'être un outil de conditionnement, voire un outil d'endoctrinement, voire un outil de manipulation.

-Elles s'appuient sur le fait que dans le domaine des valeurs, l'entreprise n' a pas à être émetrice mais simplement transparente.

- CHAPITRE 7 - QUE PEUT-ON FAIRE ?

Pour les personnes qui estiment que l'entreprise n'est pas concernée par l'éthique, bien sûr, il n'y a rien à faire que de s'assurer du respect de la loi.

Pour les autres, il y a peut-être beaucoup de choses à faire, la première étant certainement d'intérioriser tous ces concepts.

Ensuite, d'essayer, dans le cadre de l'entreprise, de se mettre d'accord sur un certain nombre de principes, enfin, de voir comment ces principes peuvent être appliqués.

Tout d'abord, au niveau personnel, il n'est pas interdit à chacun de vouloir donner l'exemple dans le domaine de l'éthique, exemple qui repose essentiellement sur un souci de soi, un souci des autres et un souci des institutions. Ceci permet de respecter les faits, les autres, de promouvoir l'honnêteté, la loyauté, la tolérance, la vérité, la rigueur.

L'éthique est souvent un sujet tabou.

Une fois que l'on a intériorisé ces principes, pourquoi ne pas en parler ?

Ensuite, au niveau de l'entreprise, un certain nombre d'actions peuvent être menées.

Dans le domaine des politiques, l'entreprise peut décider de rechercher des espaces de liberté, d'abandonner certains points de marché corrompus, de promouvoir en plus du produit et des services, l'éthique dans son comportement vis à vis des clients et des fournisseurs.

Elle peut chercher à accroître la transparence.

Elle peut définir et clarifier les règles du jeu, établir éventuellement un code de conduite, préciser les procédures dans les domaines sensibles.

Elle peut améliorer ses contrôles par des procédures d'audit et de contrôle, elle peut appliquer vraiment les sanctions qui sont prévues en cas de manquement.

Elle peut désirer introduire la qualité du comportement dans les critères d'embauche, prévoir la formation des nouveaux embauchés, développer des actions de concertation.

Elle peut fixer des règles en ce qui concerne l'acceptation à la distribution des cadeaux.

Elle peut développer le principe des contrats de partenariat plutôt que de mettre en concurrence sans arrêt ses fournisseurs.

Au niveau de l'Etat, tout citoyen peut avoir une action pour chercher à assainir les marchés publics, veiller à l'application des sanctions pour tous, s'intéresser au contrôle des lois sur le financement des partis, recommander des règles de contrôle simples, efficaces et transparentes, en particulier au niveau des régions.

L'entreprise n'a pas dans sa vocation de sanctionner, elle a dans sa vocation, de construire, d'innover et de créer de la valeur et pourquoi pas également des valeurs ?

N'oublions pas qu'un penseur spécialisé en entreprise comme Octave GELINIER en est à penser qu'il faudrait créer une ligue éthique au niveau européen et l'un des plus grands patrons japonais va même plus loin en pensant que la porte de sortie est la mise en place d'un nouvel ordre mondial de l'éthique dans le domaine des affaires.

CAS CONCRETS

FICHE D'ANALYSE DU CAS CONCRET N° 1

Expose du cas

Notre groupe, dans le cadre de sa politique de diversification de réalisation d'articles de confection, a décidé un investissement de 20 millions de \$ qui va entraîner la création de 400 emplois.

Trois zones sont envisagées:

-La Belgique où le groupe est déjà largement implanté du fait de la présence de son siège social; la localisation pourrait se faire en Wallonie, zone recommandée par les autorités en raison du chômage enregistré.

-La Hongrie qui semble être le pays à potentiel de l'Est et qui dispose d'une main d'oeuvre qualifiée; le groupe pense le moment venu de prendre pied sur le marché de l'Europe de l'Est où il n'est pas présent et l'implantation d'une usine locale constitue un atout.

-Le Burundi où l'on a signalé une main d'oeuvre compétente et peu chère est également envisagé d'autant plus que le groupe est totalement absent du marché africain.

Sur le plan technique, les trois pays sont possibles,

Sur le plan du coût de l'investissement:

-Le Burundi est le plus élevé du fait du prix de transport,

-La Belgique est le moins élevé du fait de la récupération partielle possible d'une ancienne unité,

-La Hongrie se situe entre les deux.

Sur le plan du coût de production:

-Le Burundi est le moins élevé du fait du prix de la main d'oeuvre,

-La Belgique la plus élevée,

-La Hongrie, intermédiaire.

Pour la commercialisation, la production est écoulee sur le réseau mondial (Europe-USA), les implantations en Hongrie et en Afrique permettant de développer ces zones.

Le groupe dispose en Belgique de main d'oeuvre formée et disponible qui risque d'être licenciée si elle n'est pas utilisée dans cette nouvelle unité; elle est nettement plus chère qu'en Hongrie et surtout au Burundi, une formation étant à prévoir en revanche dans ces deux derniers pays.

Choisissez un pays pour l'implantation et défendez ce choix au Comité de Direction.

MES PREMIERES REACTIONS

ARGUMENTS POUR	ARGUMENTS CONTRE

Réflexion

ANALYSE

La décision proposée est-elle CONFORME aux règles, lois, us et coutumes, principes moraux, tels que je les perçois en France?

Quelle CONTRIBUTION une décision positive apportera-t-elle à la communauté ?

Quelles CONSEQUENCES une décision positive aura-t-elle à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ?

MA POSITION PERSONNELLE

Les décisions concrètes que je prendrais si j'étais le décideur.

FICHE D'ANALYSE DU CAS CONCRET N° 2

Un groupe international est intéressé par l'implantation d'une unité chimique à Bujumbura en raison de la qualité des eaux, de la main d'oeuvre, de la possibilité de couvrir les besoins de la région des grands lacs en produits chimiques.

Cette unité est malheureusement polluante en particulier au niveau des odeurs dans un rayon minimum de 20 kilomètres.

Le coût de la non pollution maintenant imposé en Europe incite le groupe à venir au Burundi où il n'y a pas de législation qui grève trop lourdement ses coûts.

Le projet est présenté au Ministère de l'Industrie où certains décideurs sont partisans de l'implantation, d'autres défavorables.

Choisissez l'une des positions et défendez-la en réunion de commission d'agrément.

MES PREMIERES REACTIONS

ARGUMENTS POUR	ARGUMENTS CONTRE

Réflexion

ANALYSE

La décision proposée est-elle CONFORME aux règles, lois, us et coutumes, principes moraux, tels que je les perçois en France?

Quelle CONTRIBUTION une décision positive apportera-t-elle à la communauté ?

Quelles CONSEQUENCES une décision positive aura-t-elle à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ?

MA POSITION PERSONNELLE

Les décisions concrètes que je prendrais si j'étais le décideur.

FICHE D'ANALYSE DU CAS CONCRET N° 3

Exposé du cas

Notre groupe international est implanté en Afrique depuis près d'un siècle et présent dans une vingtaine de pays.

Le chiffre d'affaires africain représente 2 à 3% de l'ensemble mais donne au groupe une position dominante dans son secteur et assure 6000 emplois sur le continent.

La rentabilité moyenne des investissements est acceptable.

La Présidence fait du respect de l'éthique une priorité dans toutes les sociétés du groupe et tient au plus haut point au maintien de son image.

Le dérapage constaté dans certaines filiales africaines incite la Présidence à se retirer du Continent; le directeur Afrique ne partage pas la même opinion.

Choisissez l'une des deux positions et défendez-la en Comité de Direction.

MES PREMIERES REACTIONS

ARGUMENTS POUR	ARGUMENTS CONTRE

Réflexion

ANALYSE

La décision proposée est-elle CONFORME aux règles, lois, us et coutumes, principes moraux, tels que je les perçois en France?

Quelle CONTRIBUTION une décision positive apportera-t-elle à la communauté ?

Quelles CONSEQUENCES une décision positive aura-t-elle à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ?

MA POSITION PERSONNELLE

Les décisions concrètes que je prendrais si j'étais le décideur.
