



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

**ATELIER SUR L'ANALYSE DE LA VALEUR****RAPPORT**

Dans le cadre des actions de la GSDI, il est prévu de faire intervenir des organismes d'appui pour aider les industriels à acquérir les notions, techniques et méthodes dont ils ont besoin pour améliorer leurs performances.

C'est ainsi que le vingt juin 1995, s'est tenu au restaurant SAHAMADJO à ANTANANARIVO un atelier à l'intention des producteurs d'huiles essentielles, membres du Syndicat Professionnel des Essences et Arômes de MADAGASCAR (SyPEAM).

L'atelier, animé par le bureau conseil COGITE, a eu pour objet de sensibiliser les participants sur un outil de la démarche qualité qu'est l'Analyse de la Valeur. Il a également été l'occasion de rappeler les notions de productivité et de qualité, et de faire découvrir l'Analyse Fonctionnelle. Une étude de cas sur une exploitation de production d'huile de géranium a été présentée à titre d'illustration.

La matinée a été réservée aux exposés théoriques, tandis que l'après-midi a été consacrée à la présentation de l'étude de cas et aux discussions sur les questions posées par les participants et touchant l'application pratique des notions exposées.

La liste des participants est donnée en annexe.

**EVALUATION DE L'ATELIER.****Sur l'introduction aux notions de productivité et de qualité :**

Le consultant a décrit la perception actuelle de la notion de qualité dans le contexte malgache. Il a souligné la nécessité d'une perception juste de cette notion, particulièrement dans cette période de relance économique où la qualité est un facteur essentiel de compétitivité.

L'approche de la productivité a été abordée dans l'optique qualité. Les différentes phases d'évolution du concept de qualité dans le temps ont été exposées : Contrôle de la qualité. Assurance de la qualité, Qualité totale ou Management total de la qualité. Les normes de qualité et des procédures de certification ont été évoquées, s'agissant de l'assurance de la qualité dont la mise en oeuvre est déjà très développée dans de nombreuses entreprises des pays avancés.

Les interventions des chefs d'entreprises ont montré que la recherche de la qualité des produits ne semble pas être leur principale préoccupation. Ceci dans la mesure où, la demande étant encore plus importante que l'offre, toutes les productions sont pratiquement écoulées, pourvu toutefois que leur qualité ne soit pas trop différente de celle qu'on livre habituellement. Il convient de remarquer à cet égard qu'il existe bien des normes sur la qualité des huiles essentielles (AFNOR par exemple), mais celles-ci ne sont pas encore l'objet de suivi strict, du moins à MADAGASCAR. Des lors certains chefs d'entreprises perçoivent ici la recherche systématique de la qualité comme un facteur de surcoût.

### **Sur l'Analyse fonctionnelle :**

L'Analyse fonctionnelle a été exposée sur la base de l'exemple du couvercle et du col de cygne d'un alambic de distillation. Ce qui a permis de faire participer l'assistance pour identifier les fonctions de service et les fonctions techniques.

L'assistance s'est rendu compte de la difficulté de s'astreindre à bien poser d'abord les problèmes en terme de finalité (donc de fonction) avant de penser aux solutions. L'autre difficulté venait de ce que les interventions sortaient parfois des limites du sujet en raison de l'intérêt des multiples aspects techniques de l'exemple, au point de faire oublier l'esprit de la démarche.

### **Sur l'Analyse de la Valeur.**

L'exposé de la méthode a été réduit au strict minimum à la demande des chefs d'entreprises qui ont fait sentir leur peu d'intérêt aux théories. Il est vrai que l'objectif était ici de montrer globalement la démarche d'une part, et la logique et la cohérence des différentes phases de la méthode d'autre part, sans entrer dans les détails. L'accent a été mis sur les avantages de la méthode, qui permet d'obtenir une très bonne optimisation technico-économique pour les problèmes traités, de très bonnes fonctionnalités et compétitivités, en particulier lorsqu'elle est utilisée très en amont dans le projet.

Si la démarche semble avoir été comprise dans l'ensemble, l'intérêt du travail en groupe, qui est pourtant un des fondements de la méthode, n'a pas convaincu tous les participants.

### **Sur l'Etude de cas.**

L'exploitation de la SODICROIVAL, située à ANJOZOROBÉ a été retenue comme site de l'étude de cas. La préoccupation majeure de l'exploitant est actuellement d'augmenter sa production qui n'atteint pas encore le niveau requis pour faire face à la demande et rentabiliser les investissements. Le sujet qui a été retenu concerne l'amélioration du rendement de la distillation.

Le problème s'est avéré extrêmement complexe dans la mesure où plusieurs paramètres interviennent. Si les paramètres liés à la construction des alambics sont fixes plusieurs autres restent difficilement maîtrisables, comme les conditions climatiques ou le taux d'humidité de la matière verte. De plus, il y a interaction entre les différents paramètres. Dès lors il a été difficile de déterminer dans quelle mesure les fonctions techniques inventoriées participent à la réalisation des fonctions de service. Les données relatives aux coûts s'étaient avérées par ailleurs insuffisantes pour permettre de faire une analyse fine des coûts des fonctions. Du reste, selon l'exploitant, les coûts de distillation sont de second ordre par rapport à celui de la matière verte par exemple.

L'étude n'a donc pu être menée jusqu'au bout, compte tenu du temps imparti. Néanmoins, à partir des résultats de l'étude, l'assistance a pu longuement discuter la façon d'exploiter les données statistiques, relevées par l'exploitant et concernant les fonctions essentielles, pour définir les conditions optimales de fonctionnement du processus (temps de traitement, taux de tassement).

La participation de l'assistance a porté moins sur la méthode que sur les questions purement techniques. Cependant la démarche a permis de faire ressortir les points importants et les actions qui doivent en découler. Il s'agit entre autres :

- d'améliorer les installations existantes, étant entendu que le matériel et les processus peuvent être différents d'un producteur à un autre. A cet égard il serait utile que les données de chaque exploitation, dans la mesure où elles existent, puissent être exploitées pour établir des recommandations générales pour les nouvelles exploitations, d'optimiser le matériel et les processus en fonction du type et de la quantité de produit envisagé.
- de rechercher l'amélioration de la productivité globale des entreprises de la filière par l'étude de leurs différentes activités, particulièrement la culture et la commercialisation.

L'étude de cas a été par ailleurs l'occasion d'échanges de vues très intéressantes sur différents aspects techniques de la distillation.

## CONCLUSIONS.

1 - L'objectif de l'atelier a été de faire découvrir aux industriels de la filière "Huiles essentielles" l'Analyse de la Valeur. Il agissait de montrer les avantages de la démarche pour susciter, sinon le besoin d'en savoir plus, du moins l'adhésion pour que la méthode soit utilisée pour l'étude de différents problèmes touchant la profession. L'on peut affirmer que l'objectif de l'atelier a été dans l'ensemble atteint, ceci dans la mesure où la démarche semble avoir été comprise, puisqu'il a été question d'envisager l'étude des activités agricoles et commerciales de la filière selon l'Analyse de la Valeur.

L'on a senti cependant que les participants s'attendaient plutôt à découvrir une méthode devant leur permettre de résoudre plus facilement leurs problèmes, une espèce de méthode miracle, alors qu'il leur a été présenté des notions qu'ils pensaient plus ou moins connaître. En réalité les éléments techniques dont il a été question ne pouvaient être que ceux, bien connus des participants, puisque concernant leur domaine, mais c'est l'approche des problèmes qui est nouvelle. Cette approche procède d'une démarche d'esprit qui porte l'attention en premier lieu sur la définition du but à atteindre, c'est à dire des finalités à satisfaire, alors qu'habituellement on prend, bien souvent à tort, comme point de départ de la réflexion, la façon dont le problème sera résolu. En outre cette démarche suppose que l'on accepte les remises en cause. C'est en tout cela que réside la force, mais aussi la difficulté de la méthode qui requière une certaine pratique et une grande rigueur. Il est normal que les participants n'aient pas su d'emblée adopter la démarche.

2 - L'Analyse de la Valeur étant un outil de la démarche qualité, l'atelier a été aussi l'occasion de rappeler les concepts de qualité et d'exposer cette démarche qualité. Au vue de la réaction de l'assistance, il ne semble pas que la perception de ces notions soit bien juste ; en tout état de cause, on ne leur accorde pas l'importance qu'elle méritent surtout dans le contexte de relance économique actuel. Des des actions "qualité" sont donc nécessaires pour améliorer la compétitivité des entreprises

3 - S'agissant du programme et de la durée de l'atelier, il a semble que compte tenu de l'objectif visé, ils ont été suffisants. Cependant une étude de cas plus complète aurait été plus démonstrative. Cela supposait bien entendu un choix plus judicieux du thème mais également un temps de préparation plus long

4 - D'une manière générale l'assistance a pu être classée en deux catégories, en fonction de leurs interventions :

- dans le premier groupe les chefs d'entreprises en général, impatientes de voir des applications et des résultats immédiats de la méthode sur leurs exploitations ont réservé un accueil mitigé aux exposés théoriques. En revanche leurs interventions s'étaient avérées fort pertinentes lors de l'étude du couvercle d'alambic et surtout lors de l'étude de cas.
- dans le second groupe, les techniciens des entreprises et les représentants des laboratoires de recherche ont été intéressés par l'approche qualité et la démarche de l'Analyse de la Valeur qui leur ouvrent de nouvelles possibilités.

Ces deux groupes ont cependant été complémentaires dans leurs interventions. La composition de l'assistance a ainsi largement contribué à rendre intéressants les débats.

5 - L'importance des bases de données a été mis en relief. Il est d'hommage qu'aucun des participants n'ait offert de mettre à la disposition de l'atelier des données exploitables. En tout état de cause, il s'avère essentiel que chaque exploitation s'astreigne à systématiser leur établissement.

6 - Au delà des thèmes proposés, l'atelier a été l'occasion d'échanger différents points de vues enrichissants. Ce qui a démontré la nécessité de mettre en commun les expériences dans des groupes de travail, en vue faire avancer la profession.

7 - A partir des acquis de l'atelier, il convient d'établir le programme et la priorisation des actions futures en fonction des besoins. Elle doivent porter en principe sur les études à réaliser avec l'Analyse de la Valeur et les actions "qualité".