



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

16052

CONTRAT DE L'ONUDI N°85/111
PROJET ONUDI US/CPR/83/122
Groupe d'activité US/02/31.4

FORMATION AU CONSEIL EN GESTION DE CADRES
DE L'ASSOCIATION CHINOISE DE GESTION
DES ENTREPRISES
(Octobre 1984 - Juillet 1985)
RAPPORT FINAL

498

Fondation Nationale
pour
l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

16052

CONTRAT DE L'ONUDI N°85/111
PROJET ONUDI US/CPR/83/122
Groupe d'activité US/02/31.4

**FORMATION AU CONSEIL EN GESTION DE CADRES
DE L'ASSOCIATION CHIMIQUE DE GESTION
DES ENTREPRISES
(Octobre 1984 - Juillet 1986)
RAPPORT FINAL**

498

Paris, le 14 décembre 1986

Pierre LE MOAL
Chef de Projet
Jean-Charles CUZE
Chef de Projet
Fondation Nationale pour
l'Enseignement de la Gestion
des Entreprises

REMERCIEMENTS

La FNEGE souhaite remercier vivement tous les organismes qui ont permis la réalisation de ce programme et ont été associés à son déroulement : les services de l'ONUDI à Vienne et à Pékin, du Ministère français des Affaires Etrangères (Direction des Nations-Unies et Direction Générale des Relations Culturelles, Scientifiques et Techniques), de l'Agence pour la Coopération Technique Industrielle et Economique (ACTIE) et, à Pékin, ceux de la "China Enterprise Management Association" (CEMA), de la "Beijing Enterprise Management Association" (BEMA) et de l'Ambassade de France.

Leur soutien, à chacune des phases du programme, a permis sa mise en oeuvre dans les meilleures conditions.

SOMMAIRE

Ce rapport a pour objectif de décrire le déroulement du programme de formation au conseil en gestion de cadres chinois depuis son début, en octobre 1984, jusqu'à sa conclusion le 18 juillet 1986.

Il comprend l'évaluation finale du projet.

Ce programme finit dans le cadre de l'action entreprise par la Chine Populaire pour l'amélioration des performances des entreprises industrielles par l'utilisation de techniques de gestion perfectionnées et par la mise en place de services de consultation.

En effet, la République Populaire de Chine entend accélérer la croissance industrielle du pays et améliorer la productivité des entreprises. Cette politique passe le développement de la formation du personnel d'encadrement et l'établissement d'institutions de gestion efficaces. Cette action suppose aussi la mise en place de services permanents de consultation industrielle en mesure d'aider les entreprises qui cherchent à innover et, pour ce faire, ont besoin d'assistance.

Dans ce contexte, deux éléments devaient plus particulièrement être pris en considération :

a) la nécessité d'élaborer et d'introduire des techniques de gestion adaptées au contexte national.

b) les dimensions du secteur industriel (environ 400.000 entreprises) et l'étendue géographique de la République Populaire de Chine.

Avant convenait-il de donner la priorité aux activités ayant le meilleur effet multiplicateur et de choisir les moyens permettant la diffusion la plus efficace des données, des expériences, des connaissances et des résultats des investigations.

Compte tenu de l'ampleur de la tâche que représentent la mise au point et l'introduction de nouveaux concepts et de nouvelles méthodes de gestion en République Populaire de Chine, l'ONUDI a été sollicitée pour soumettre aux autorités gouvernementales chinoises un projet de coopération dont la définition a été faite en accord avec l'Association chinoise pour la gestion des entreprises (GEMA).

L'ONUDI, chargée d'exécuter le projet approuvé par les responsables chinois a retenu comme opérateur la FNEGB, qui a agi en collaboration avec l'ACTIV et avec le concours de l'ISSBC.

L'objectif global du programme était donc de constituer un premier noyau de consultants capables d'intervenir dans les entreprises chinoises et de développer le métier de conseil dans leur pays.

Ce programme, avec les adaptations rendues nécessaires par une première expérimentation, a, dans l'ensemble, atteint ces objectifs.

La satisfaction des autorités chinoises, la GEMA* et la CEMAA**, qui ont souhaité son renouvellement, celle des entreprises qui ont fait l'objet d'opérations de conseil, celle, enfin, des participants au programme, témoignent de l'intérêt d'un tel programme et de la qualité des résultats obtenus.

* Beijing Enterprise Management Association

** China Enterprise Management Association

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	p. 1
I - SECTION PRELIMINAIRE	p. 3
1) L'objectif du programme	p. 3
2) Les résultats	p. 3
II - ANALYSE DU DEROULEMENT DU PROGRAMME	p. 6
A. Sélection des participants et formation linguistique en français	p. 6
B. Perfectionnement en France	p. 6
C. Formation au métier de conseil	p. 7
1) La démarche de conseil	p. 7
2) Le rappel des notions fondamentales de gestion	p. 8
3) Les stages d'application	p. 10
4) Evaluation de la partie "formation au métier de conseil par les stagiaires"	p. 13
D. Expérimentation de la méthodologie du conseil dans le contexte chinois	p. 14
a) Les objectifs	p. 14
b) La méthodologie	p. 15
c) L'organisation	p. 15
d) La démarche du diagnostic	p. 16
e) La synthèse du diagnostic	p. 16
f) La réalisation des objectifs	p. 21
III - EVALUATION DU PROGRAMME ET ENSEIGNEMENTS POUR SON RENOUVELLEMENT	p. 24
1) Evaluation par les participants	p. 24
2) Evaluation par les experts	p. 27
3) Evaluation par les autorités chinoises	p. 28
4) Evaluation par les entreprises	p. 29
IV - SECTION FINALE	p. 30
Annexes	

INTRODUCTION

Ce rapport concerne le projet de l'ONUDI cité en référence, visant, d'une manière générale, à améliorer la performance des entreprises industrielles par l'utilisation de techniques de gestion perfectionnées et par la mise en place de services de consultation industrielle.

Ce programme avait pour but :

- d'assister le gouvernement de la République Populaire de Chine et la "China Enterprise Management Association" (Association chinoise pour la gestion des entreprises) ainsi que d'autres organisations chinoises associées au projet, à développer les compétences nationales en matière de services conseil spécialisés dans le secteur industriel.
- de former des cadres d'entreprises chinoises à la gestion et à la méthodologie du conseil.
- d'appliquer dans différents types d'entreprises les méthodes acquises par ces cadres.

Ce faisant, le projet se devait :

- de mettre au point une méthodologie à la consultation en gestion adaptée aux besoins du pays et de développer du matériel didactique adéquat susceptible d'être diffusé dans les établissements industriels de l'ensemble de la Chine.
- de renforcer la fonction de formation des ingénieurs conseil chinois au niveau national.
- de renforcer les structures opérationnelles des organisations chinoises dans ce domaine.

Ce rapport comprend 4 parties :

- I. Section préliminaire
- II. Analyse du déroulement du programme de formation à la consultation en gestion
 - A- Déroulement et évaluation de la phase préliminaire "sélection et formation au français".
 - B- Déroulement et évaluation de la première phase "Formation au conseil"

C- Déroulement et évaluation de la deuxième phase "Expérimentation sur le terrain des entreprises chinoises".

III. Evaluation d'ensemble et prolongement souhaité.

IV. Section finale

Annexes

- schéma d'organisation du programme (Annexe I)
- liste des participants (Annexe II)
- organisation des équipes de "seniors" et de consultants "juniors" (Annexe III).
- liste des entreprises françaises associées au programme (Annexe IV)
- liste des entreprises chinoises associées au programme (Annexe V)
- liste des experts de la FNEGE associés au programme (Annexe VI)
- extraits des impressions des stagiaires (Annexe VII)
- plan du manuel "le conseiller en gestion: guide pour les professionnels chinois"(Annexe VIII)
- schéma en vue du renouvellement du programme (Annexe IX)

I - SECTION PRELIMINAIRE

1) L'objectif du programme

Dans le souci d'accélérer son développement économique, la Chine a entrepris de former un corps de consultants de haut niveau, capables d'intervenir dans tous les domaines du management des entreprises chinoises.

C'est dans cette perspective qu'a été conçu et réalisé ce programme.

Le consultant doit disposer d'abord d'une solide connaissance de l'esprit et des techniques de gestion. Quel que soit son degré de spécialisation, il doit posséder une certaine maîtrise des différents aspects de la gestion pour éviter des réflexions et des recommandations trop ponctuelles qui pourraient se révéler inefficaces, voire même néfastes pour le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Il doit également connaître la méthodologie du conseil, aussi bien dans la phase de diagnostic que de recommandation ou de mise en oeuvre.

Mais ces connaissances doivent être étayées, confortées par la multiplication des expériences sur le terrain, notamment le terrain où le consultant interviendra, car le phénomène culturel peut être dans certains cas (c'est particulièrement celui de la Chine) d'une importance primordiale pour le contenu et les méthodes du conseil.

C'est ce double aspect d'acquisition de connaissances et d'expérimentation qui a servi de toile de fond à la conception et au déroulement du programme.

2) Les résultats

Le programme a été conclu par une évaluation d'ensemble faite par les participants.

Toutes les parties qui ont eu à évaluer les activités réalisées sont unanimes pour reconnaître, au-delà des nécessaires ajustements, l'intérêt de la formule pour le développement industriel chinois.

a) Interventions des experts français :

7 experts ont participé au programme et ont effectué en Chine des séjours de 4 à 6 semaines, avec des recouvrements permettant à chacun d'eux de faire le point avec son successeur sur l'avancement des travaux.

Ces sept experts ont été choisis en fonction de la diversité de leur expérience dans les domaines du conseil.

- G.GARCIA et J. ROUGEAUX : Stratégie et Organisation
- P. MAITRE : Contrôle de gestion
- R. DINASQUET : Comptabilité
- D. VIENS : Marketing
- H. MATHE : Logistique
- P. LE MOAL : Production

Cette diversité de la spécialisation des experts a permis :

- de débiter par une réflexion globale sur l'entreprise et de poser le cadre d'analyse des entreprises dès le départ, (J. Rougeaux et P. Maitre).
- d'analyser progressivement les différentes fonctions dans un ordre logique:
 - . Logistique : H. Mathe
 - . Marketing : D. Viens
 - . Production : P. Le Moal
 - . Comptabilité : R. Dinasquet
 en mettant l'accent sur certains domaines-clés pour l'entreprise chinoise comme la logistique, élément intégrateur dans la réponse au marché.
- de terminer par une vue globale au travers de la stratégie.
- d'assurer une continuité entre les intervenants en faisant chevaucher d'une semaine leur présence en Chine.

b) Les consultants chinois :

Quatre équipes de consultants chinois ont été constituées (cf. Annexe III : les équipes de consultants chinois), comprenant :

- Un chef de projet (l'un des participants au programme en France)
- 2 ou 3 "seniors" (participants du programme en France)
- 4 ou 5 consultants "juniors" (n'ayant pas participé au programme en France), à la demande des responsables chinois.

En règle générale, au moins un des participants chinois appartenait à l'entreprise concernée, ce qui présentait l'avantage d'une meilleure connaissance de la société et de ses produits, des sources d'informations, mais peut-être aussi un inconvénient (réticences de l'entreprise, biais,...) et, d'une manière générale, posait le problème de l'indépendance du consultant par rapport à l'entreprise cliente.

c) Les entreprises chinoises :

Les consultants chinois ont procédé, sous le contrôle des experts français, pendant 6 mois, de janvier à juin 1986, au diagnostic complet de 4 entreprises de Pékin.

Ces entreprises ont été sélectionnées conformément au programme défini en commun (cf. Annexe V : présentation succincte des entreprises).

. BEIJING PLASTIC FACTORY (BPF)

- Usine neuve : début des fabrications en 1983. Selon les termes du directeur: " La plus grande usine de plastique de l'Asie".
- 4 familles de produits : tuyaux souples, films plastiques, moulage injection et sacs plastiques tressés.
- Capacité totale de 28.500 T/an et production effective de 21.500 T/an.
- Effectif: 2582 personnes pour un CA de 94 millions de Yuans et un bénéfice avant impôts et taxes de 10 millions de Yuans en 1985.
- Superficie totale : 27 hectares.

. BEIJING SWITCHGEAR FACTORY (BSF)

- Créée en 1952 par regroupement de plusieurs petites entreprises. Il existe environ 30 usines similaires en Chine.
- Deux activités distinctes : fabrication de composants et assemblage d'équipements électriques et électromécaniques lourds pour l'industrie (armoires, transformateurs, commutateurs, disjoncteurs HT, MT et BT). Cette usine travaille à la commande.
- Effectifs : 2732 personnes pour un CA de 63 millions de Yuans et un bénéfice avant impôts et taxes de 18 millions de Yuans en 1985.
- Superficie totale : 13 hectares.

. BEIJING WOODWORKING FACTORY (BWF)

- Créée en 1952.
- Quatre activités distinctes : le sciage, la fabrication de produits de base (plaques, agglomérés, contreplaqués, planches, panneaux décoratifs), la fabrication de meubles, la construction de maisons préfabriquées en bois, de planchers et de caisses.
- Effectifs : 3577 personnes pour un CA de 82 millions de Yuans et un bénéfice avant impôts et taxes de 20 millions de Yuans en 1985.
- Superficie totale : 79 hectares. "La plus grande usine de bois de Chine".

. BEIJING RADIO FACTORY (BRF)

- Créée en 1956.
- 3 lignes de produits : les petites radios, les gros combinés radio-cassettes, les composants électroniques.
- Effectifs : 2832 personnes pour un CA de 104 millions de Yuans et un bénéfice avant impôts et taxes de 8,5 millions de Yuans en 1985.
- Superficie totale : 12 hectares.

Les opérations de conseil menées dans ces quatre entreprises ont permis de mettre en place une **methodologie** et une **organisation du travail des équipes de consultants**, centrée sur les objectifs de conseil et d'établir le **diagnostic de l'entreprise**, réalisé en prenant en compte :

- 3 points de vue complémentaires :
 - . sa fonction sociale et la culture d'entreprise
 - . sa structure (en 12 grandes fonctions)
 - . sa dynamique
- l'influence de l'environnement spécifique.

A partir du diagnostic, une synthèse a permis d'**élaborer des solutions réalistes et originales**.

II - ANALYSE DU DEROULEMENT DU PROGRAMME

Commencé en octobre 1984 pour se terminer le 18 juillet 1986, le programme comportait 4 phases principales qui se sont déroulées en Chine et en France. (cf. Annexe I).

A. 1ère phase : octobre 1984 - juillet 1985 (10 mois) à Pékin SELECTION ET FORMATION LINGUISTIQUE AU FRANCAIS

- Sélection des participants

Sur 15 candidats présentés, 10 ont été retenus à l'issue d'une 2ème mission de sélection qui s'est déroulée en janvier 1985. Les futurs stagiaires étaient tous déjà impliqués dans le domaine de la gestion industrielle et n'avaient qu'une seule expérience d'entreprise. On trouvera en annexe I leur liste avec une description sommaire de leur activité professionnelle.

- Formation linguistique en français

La nécessité d'observer et d'étudier des sociétés françaises exigeait une capacité à comprendre et à s'exprimer en français. Aussi une formation intensive au français avait-elle été organisée en Chine par la CEMA.

Cette phase a pu paraître longue comparée à l'ensemble du projet et à ses objectifs principaux qui étaient la formation au conseil. Mais il s'est avéré que l'apprentissage d'une langue aux structures différentes pose des problèmes quels que soient les efforts déployés de part et d'autre. Un gros effort avait pourtant été fait par les stagiaires, car plusieurs connaissaient par coeur les dialogues utilisés dans les cours. Toutefois, à l'arrivée en France, la plupart des stagiaires éprouvaient encore des difficultés pour les échanges les plus simples, et à fortiori dans le maniement de la langue des affaires.

L'importance d'une bonne formation au français avait été soulignée dès le début du programme, puisque sans maîtrise suffisante de la langue, il apparaissait difficile d'assimiler les concepts enseignés et de communiquer facilement avec les responsables français pendant les stages en entreprises.

C'est pourquoi une mission avait été organisée par la FNEGE après quatre mois d'enseignement à Pékin pour évaluer les résultats déjà obtenus et tester les stagiaires. A la suite de cette mission, un prolongement de quatre mois de la durée initiale du stage de langue avait été décidé en accord avec la CEMA et l'ONUDI.

B. 2ème phase : août 1985 - septembre 1985 (1 mois) à Paris PERFECTIONNEMENT EN FRANCE

Approfondissement linguistique (Mme ABOUCHAR)

Il s'agissait de prolonger et de compléter la première phase en plongeant les stagiaires dans l'environnement français et particulièrement en les accoutumant au français des affaires.

Elle s'est terminée par un jeu de simulation (M. DINASQUET), qui a servi de transition entre l'apprentissage de la langue et la connaissance de la gestion française. Ce jeu avait pour objectifs :

- d'appréhender en situation dynamique et concurrentielle le fonctionnement de l'entreprise, le rôle des différentes fonctions, leurs interrelations,
- de familiariser les stagiaires avec le vocabulaire et le système d'informations,
- d'établir un diagnostic financier de sociétés,
- de préparer les participants à leur premier stage d'observation.

Cette approche a permis, en outre, une prise de contact avec un outil pédagogique très riche pour sensibiliser les participants aux interactions entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, marketing, production), et au comportement managérial (travail en groupe, répartition des rôles, prise de décision). Cet outil pouvait également servir d'exemple aux participants dans leur propre démarche de formation.

C. 3ème phase : septembre - décembre 1985 (3 mois) en France **FORMATION AU METIER DE CONSEIL**

Elle a été menée sous deux angles :

- celui des apports conceptuels, à la fois par un rappel des concepts de gestion et par une formation à la méthodologie du conseil,
- celui de l'expérimentation par des visites (avec un objectif de découverte du monde industriel français), des stages de diagnostic et des stages de conseil dans des unités de conseil, soit internes (systèmes d'organisation de grandes sociétés) soit externes (cabinets de conseil).

Cette partie du programme a développé le métier de conseil en s'appuyant sur un triple volet :

- la démarche spécifique au conseil
- le rappel des notions fondamentales de gestion
- l'application pratique, soit dans les entreprises, soit dans les cabinets conseils.

1). LA DEMARCHE DE CONSEIL

a) Le diagnostic d'entreprise (M. GARCIA) - 3 jours

Cette analyse s'est faite autour de deux axes :

- analyse de l'environnement (contraintes, opportunités, menaces);
- analyse de l'entreprise (points forts, points faibles).

Plusieurs méthodes, développées par des entreprises industrielles ou par des sociétés de conseil, ont été étudiées (méthodes B.C.G., Dupont de Nemours, etc...).

b) Le recueil d'informations (Mme de MONTEVY) - 3 jours

Il s'agissait d'entraîner les participants aux techniques d'enquêtes par questionnaires, entretiens, etc...), d'apprendre à poser des questions, à écouter, à prendre des notes, à utiliser des grilles d'analyse.

c) Les techniques de travail (Mme de MONTEVY - M. ROUGEAUX)-5jours-

- les techniques d'analyse et de résolution de problèmes
- la conduite de réunions
- l'organisation du dossier de travail du consultant
- le rapport et la présentation des résultats.

2) LE RAPPEL DES NOTIONS FONDAMENTALES DE GESTION

a) Marketing (Mme VIENS) - 3 jours

- Les variables de décision en marketing :
 - . le marché et la segmentation du marché
 - . le produit et son cycle de vie
 - . le portefeuille produit (diversification, élargissement ou réduction de gamme...)
 - . le prix, la distribution
- La mise en oeuvre du marketing en entreprise
 - . planification et contrôle (prévision des ventes, contrôle des coûts, marketing)
 - . organisation et gestion de la force de vente.

b) Production et organisation industrielle (M. Le MOAL) - 3 jours

- typologie des systèmes de production/adéquation production/marché
- organisation de la production
- études des fonctions supports (Etudes, Méthodes, Ordonnancement)
- choix des technologies, investissements, gestion de la qualité
- organisation et régulation des flux - gestion des stocks, méthode MRP, méthode Kanban.

c) Logistique (M. MATHE) - 1 jour

- la logistique comme nouvelle dimension du management.
- les implications du concept logistique dans l'entreprise - le concept de service après vente.
- tableau de bord et organisation logistique.

d) Gestion du personnel(M. THEVENET) - 1/2 journée

- gestion prévisionnelle des hommes dans l'entreprise.

e) Organisation et Structures (M. ROUGEAUX) - 3 jours

- l'organisation de l'entreprise :
 - . les types d'organisation
 - . l'influence de la structure (en termes de comportement des hommes, de tension,...)
 - . le choix de la structure en fonction des politiques
 - . les fonctions (définitions,...)
 - . les dirigeants (rôles, styles de commandement, délégation,...)

f) Contrôle de Gestion/Finance (M. MAITRE) - 3 jours

- systèmes d'analyse et de suivi des coûts et prix de revient :
 - . méthodes d'évaluation des produits et des activités
 - . prix de revient complet
 - . direct costing
 - . méthode des standards
- systèmes budgétaires :
 - . centres de coûts, centres de profit.
 - . élaboration et contrôle des budgets
- systèmes de contrôle de gestion :
 - . centre de responsabilité
 - . élaboration, mise en place des systèmes
 - . organisation de tableaux de bord
- les équilibres financiers de l'entreprise :
 - . le budget d'investissement et ses financements
 - . le besoin en fonds de roulement et ses financements
 - . la politique financière de l'entreprise

REMARQUES

Il faut reconnaître que les thèmes abordés, fondamentaux pour la gestion, n'ont pas toujours pu être développés comme il eût été souhaitable : la barrière de la langue a empêché de tirer tout le parti souhaitable du temps déjà court imparti à chaque thème. L'utilisation de lectures et de cas a dû être pratiquement exclue devant la difficulté de traduction par les participants. L'aide d'une interprète, certes indispensable pour une bonne compréhension de la pédagogie, a ralenti l'effort de suivi de chacun en français. Cela ne met aucunement en cause la qualité de cette interprète qui a su faire face aux contraintes en toutes circonstances et, malgré le ralentissement inévitable de la dynamique pédagogique, a beaucoup contribué à faciliter la compréhension pour les membres du groupe qui éprouvaient les plus grandes difficultés.

3) LES STAGES D'APPLICATION

3 types de stages ont été organisés.

a) Stages d'observation dans des entreprises

Objectifs :

Ces stages avaient pour objectif de permettre aux participants de s'imprégner du milieu professionnel français et de pouvoir replacer les méthodes développées dans un contexte vivant et concret.

4 pôles étaient privilégiés :

- 3 pôles fonctionnels :
 - . le pôle production/organisation industrielle
 - . le pôle marketing/distribution
 - . le pôle contrôle de gestion/finance
- 1 pôle intégrateur :
 - . liaison entre les fonctions et la direction générale d'entreprise.

Déroulement :

Dans chaque entreprise sélectionnée, les participants ont rencontré des responsables des principaux services (production, personnel, finance, marketing, etc...), visité des ateliers puis approfondi les caractéristiques les plus intéressantes des entreprises visitées.

Dans toutes ces visites, les participants étaient encadrés par le responsable du programme et chaque visite était suivie d'une synthèse pour faire émerger les points clés de l'observation faite.

Choix des entreprises

Les entreprises appartenaient à des secteurs industriels variés, tout en tenant compte des intérêts des participants : métallurgie, chimie, textile, électronique, télécommunications, etc...

Elles ont été sélectionnées en fonction de leurs particularités en matière de management. En effet, selon leurs produits, leurs marchés, les entreprises ont développé des méthodes originales de management dans les grands domaines de la gestion (marketing, organisation, stratégie, finance, etc...)

Les entreprises suivantes ont accueilli les participants en général pour des périodes d'une demi-journée à 3 jours :

- MERLIN GERIN (2 jours) - Electricité
 - . visite d'atelier de montage de boîtes de contacteurs
 - . conférence sur le système de planification
- VALLOUREC (3 jours) - Métallurgie
 - . aciérie de Saint-Saulve
 - . tuberie de Montbard
 - . conférence sur l'organisation de la vente et le lancement de produits nouveaux

- **ELF AQUITAINE (2 jours) - Energie**
 - . visite d'un champ pétrolier et d'un champ de gaz dans le SudOuest
 - . conférence sur les nouvelles technologies d'exploration et sur le contrôle de gestion.
- **TECHNIP (1 jour) - Ingénierie**
 - . visite du chantier de la Villette
 - . gestion des grands projets.
- **JACQUEMARD (2 jours) - Bonneterie**
 - . visite d'usines de fabrication de chaussettes
 - . conférence sur la gestion de personnel
- **SOFRETU (1/2 journée) - Ingénierie**
 - . visite du centre de commande du métro
 - . conférence sur la gestion d'une filiale d'une entreprise de service public
- **AEROSPATIALE (1/2 journée) - Transports aériens**
 - . visite des chaînes de montage d'avion (A TR 42 et AIRBUS A 320)
- **THOMSON (1/2 journée) - Electronique**
 - . visite des chaînes de réalisation de circuits
- **ALSTHOM (1/2 journée) - Electricité**
 - . visite des ateliers de montage des turbines

b) Stages de diagnostic

Ils étaient l'occasion d'un premier contact avec l'aspect pratique du conseil en obligeant les participants à structurer la démarche du diagnostic, en les confrontant aux problèmes humains et techniques de recherche d'information, puis à l'interprétation des résultats obtenus.

L'objectif était :

- d'analyser la dynamique de fonctionnement de l'entreprise (environnement, moyens, activités, résultats),
- d'identifier les facteurs clefs, les points forts ou faibles en matière d'organisation,
- de définir le ou les problèmes cruciaux, l'assistance à proposer, les actions à mener.

Les entreprises ont été choisies en fonction de leur possibilité d'offrir dans un laps de temps relativement court une vue globale des activités et du fonctionnement de l'entreprise. Cela a conduit à un choix d'entreprises petites et moyennes où tout l'ensemble est concentré sur un seul site. Trois entreprises ont été retenues. Les 11 participants ont été regroupés en 3 équipes pour faciliter l'échange avec les responsables industriels. Chaque équipe était encadrée par un professeur enseignant dans le programme.

ENTRAN INTERNATIONAL

Entreprise réalisant des capteurs miniatures de force, de pression ou d'accélération destinés à tous secteurs de haute technologie (nucléaire, espace, médical).

Cette entreprise, en forte expansion, est confrontée à des problèmes de structure. Le mode de gestion du personnel, très participatif et incitatif (intéressement), n'est pas sans contrepartie sur l'évolution financière de l'entreprise. D'une manière générale, c'est la petite entreprise confrontée à une expansion rapide.

A.D.S.

Entreprise réalisant des machines à fabriquer des bouteilles en plastique et des lignes de conditionnement complètes et fournissant des pièces détachées. Cette entreprise malgré un chiffre d'affaires élevé a peu de personnel (28 personnes). Elle a adopté une politique de sous-traitance qui lui permet de s'adapter à de grandes fluctuations d'activité tout en gardant la maîtrise de ses produits (sous-traitance des phases intermédiaires). L'entreprise est confrontée d'une part à des problèmes de trésorerie liés à un besoin de fonds de roulement très grand et fluctuant (décalage très important entre paiement fournisseur et paiement client), d'autre part à des résultats très variables.

ROP

Entreprise travaillant sur des équipements d'analyse pour l'industrie pétrolière. Entreprise saine mais très liée à la forte personnalité du Président-Directeur-Général qui a imposé un certain style de relations sociales. Quittant ses fonctions, le problème de sa succession se pose. Une rationalisation de l'organisation s'impose avec un nouveau système d'information capable d'assurer un contrôle de gestion efficace, quel que soit le nouvel arrivant.

Après le stage dans l'entreprise, les différentes équipes ont élaboré un dossier d'analyse et fait une présentation de leurs résultats aux autres équipes.

c) Stage de conseil

Pour ce troisième stage, les participants ont été intégrés à des cabinets conseils pendant 3 semaines.

Ce stage avait un double objectif :

- amener les participants chinois à travailler sur un problème concret, à formuler des solutions, à les discuter avec l'équipe de conseil dans laquelle ils étaient intégrés.
- leur permettre d'observer un ou des professionnels en action, de les interroger sur leurs objectifs, leurs grilles d'analyse, la façon dont ils évaluent leurs interventions, les effets de leur interaction avec les membres de leur système client, l'étude de la dimension relationnelle de la consultation. Ce stage leur a donné l'occasion de travailler dans une équipe, d'appréhender les méthodes du travail d'équipe, les règles en matière de dossiers de travail, etc...

Ces stages ont été de qualité inégale :

- Tout d'abord, la durée de 3 semaines était très courte pour accompagner un chantier de conseil qui dure souvent plusieurs mois.
- Les activités de conseil en cours et leur stade d'avancement rendaient plus ou moins facile l'intégration de personnes nouvelles.
- La barrière de la langue a souvent rendu difficile l'assimilation par les participants de l'état d'avancement du projet et la communication avec les ingénieurs conseils responsables du chantier.
- L'activité des ingénieurs conseils, soumise à des impondérables, n'a pas toujours permis la disponibilité souhaitable, particulièrement dans des équipes parfois restreintes.

Six cabinets conseils ont apporté leur concours au stage :

- EUROSEPT Associés
- SIAR
- SEMA METRA
- OUROUMOFF et Associés
- BOSSARD Consultants
- EUREQUIP

et deux sociétés où les participants étaient placés dans des services d'organisation interne :

- BULL (informatique)
- UBP (Union des Banques de Paris).

A l'issue de ce stage, les participants ont préparé, construit et présenté un rapport qui a été discuté et analysé avec les professionnels et experts français. La méthodologie du rapport, les techniques et la présentation des diagnostics ont été revues.

4) EVALUATION DE LA PARTIE "FORMATION AU METIER DE CONSEIL" PAR LES STAGIAIRES

- Dans l'ensemble, le programme est perçu comme très positif.
- Beaucoup espèrent en tirer profit pour leur future fonction de conseil.
- Les visites d'entreprises ont été bien perçues mais en nombre insuffisant et pas assez structurées pour de plus longues analyses des situations.
- Les diagnostics étaient également trop courts et la difficulté d'obtenir toutes les informations souhaitées a laissé une impression d'incomplet.
- Les stages dans des cabinets conseils, bien qu'ayant été appréciés, ont cependant paru superficiels et de valeur inégale suivant les cabinets conseils. Une durée de 3 semaines était en fait trop courte pour s'insérer dans les équipes de professionnels du conseil.
- Les participants auraient aimé passer beaucoup plus de temps sur le terrain à observer, à analyser en profondeur.

En résumé, les différentes parties du programme ont paru trop courtes.

Remarques

Ces critiques induisent un autre schéma qui impliquerait :

- une meilleure maîtrise de la langue,
- une solide base de connaissances à la fois conceptuelles et expérimentales de la gestion, dont il n'y aurait qu'à rappeler la forme dans l'environnement français.

D. 4ème phase : 15 janvier - 18 juillet 1986 (6 mois) en Chine **EXPERIMENTATION DE LA METHODOLOGIE DU CONSEIL DANS LE CONTEXTE CHINOIS**

a) Les objectifs

Cette phase, essentielle dans un programme de formation au conseil avait pour objectif de permettre aux participants chinois ayant suivi le séminaire de 4 mois en France (appelés ici "seniors") :

- . de pratiquer le conseil dans les entreprises chinoises sous la direction d'experts français.
- . de former à leur tour des cadres chinois n'ayant pas participé à la phase en France, mais destinés à être de futurs conseillers en gestion et que nous appellerons ici "conseillers juniors".
- . d'élaborer un manuel sur le diagnostic et sur le conseil en management sous la direction des experts français.

b) La méthodologie

L'organisation du stage en Chine a été structurée en quatre étapes successives à la demande de la partie chinoise. Ces étapes sont conformes aux objectifs du programme et aux réalités du conseil en gestion en Chine, telles qu'elles sont perçues par nos partenaires chinois.

*** première étape : 1 mois (5/12/85 - 5/01/86)**

- synthèse des connaissances acquises lors des 4 mois de formation en France.
- sélection des entreprises clientes.
- identification des problèmes des entreprises.
- recueil des informations nécessaires au conseil auprès des entreprises (dossier de base)
- constitution des équipes de conseil

La présence d'experts français n'était pas nécessaire pour cette étape.

*** deuxième étape : 1 mois (6/01/86 - 6/02/86)**

- démarrage des missions de conseil dans les entreprises
- formation à la gestion et au conseil des "conseillers juniors"

Au cours de cette étape et de la suivante, les experts français, 7 professeurs et consultants ont apporté leur appui aux "seniors" dans leurs missions de conseil, la nature des missions devant être adaptée à leurs domaines de spécialisation.

*** troisième étape : 3 mois 1/2 (15/02/86 - 30/05/86)**

- missions de conseil en entreprise, définies comme suit :
" la tâche des experts français sera de superviser le travail des équipes de conseil et de leur apporter le soutien méthodologique nécessaire, mais non d'intervenir directement dans la vie des entreprises ".
- continuation de la formation des "seniors" aux techniques de management et du conseil, selon la définition suivante :
" les experts français assureront en moyenne pendant une journée par semaine une action de formation auprès des "seniors", soit formation aux techniques de management, soit formation aux méthodes de conseil ".

*** quatrième étape : 1 mois 1/2 (1/06/86 - 18/07/86)**

- poursuite partielle des missions de conseil,
- mise au point du manuel sur le diagnostic et sur le conseil en management,
- éventuellement rédaction de cas d'entreprises,
- synthèse et évaluation des missions de conseil.

c) L'organisation

L'appui de la CEMA (China Enterprise Management Association) et de la BEMA (Beijing Enterprise Management Association), responsable local de la conduite du programme, a été constant tout au long de cette période. M. HAN (participant au stage en France et responsable du programme en Chine) a joué un rôle essentiel dans le déroulement de la phase en Chine et son aide a été précieuse pour les experts français.

d) La démarche du diagnostic

Pour chacune des 4 entreprises sélectionnées (cf. Annexe V), la démarche a été la suivante :

- D'abord, recueil des informations essentielles : sociales, techniques, commerciales, comptables sur l'entreprise et sur son environnement immédiat.
- Premières hypothèses sur les vrais problèmes de l'entreprise tels qu'ils ont été perçus concurremment par les dirigeants de l'entreprise et les consultants.
- Analyse systématique des forces et faiblesses internes de l'entreprise dans 12 fonctions essentielles : marketing, ventes, R et D, production, logistique, gestion de la qualité, finances, gestion du personnel, systèmes comptables, gestion des systèmes d'information et informatique, planification et contrôle de gestion, direction générale et management des hommes.
- Analyse stratégique des contraintes, opportunités et menaces se situant dans l'environnement proche de l'entreprise. Analyse des secteurs industriels dans lesquels elle se situe. Analyse de ses produits-marchés, de l'attractivité de leur marché et de leur position compétitive. Analyse des différents "métiers" de l'entreprise.
- Synthèse du diagnostic, propositions et début d'actions ponctuelles dans des secteurs jugés clés pour le développement global de l'entreprise.

e) La synthèse du diagnostic

. BELJING PLASTIC FACTORY (BPF)

- 27 services ou départements ont été analysés
- 288 interviews ont été réalisées
- 9 institutions externes à l'entreprise ont été interrogées, en particulier la Société Générale dont dépend l'entreprise, l'Institut de Recherche et 4 gros clients.
- Principaux problèmes présentés par la Direction :
 - . Les produits très rentables représentent une trop faible part de l'activité. Que faire en particulier de la ligne "sacs tressés" déficitaire ?
 - . Quels produits nouveaux faut-il étudier et lancer en production ? Quelle stratégie adopter ?
 - . Comment concevoir un organigramme plus efficace dans le cadre légal actuel ?
 - . Des stocks trop élevés, des cycles de fabrication et d'entretien trop longs, des approvisionnements defectueux en matières premières, un potentiel de production considérable mais mal utilisé.
- Ainsi, il apparaît que le problème essentiel de BPF réside dans la stagnation actuelle de ses ventes et de ses profits. BPF atteindra difficilement les objectifs minimaux du plan et continuera à prendre très rapidement du retard par rapport à ses concurrents principaux.

Conclusions et recommandations :

- La R et D est un facteur clé essentiel de la performance mais totalement ignorée par la Direction Générale : fonction mal organisée, procédures extrêmement complexes, aucune coordination, efficacité totalement insuffisante pour faire face à la pression des concurrents. Des propositions concrètes de réorganisation et de réhabilitation de la fonction ont été faites.

- Une attitude marketing

BPF ne réalise aucune vente directe à l'Etat et doit écouler par ses propres moyens la totalité de sa production, d'où la nécessité d'une attitude marketing que la Direction Générale ne possède pas encore.

BPF doit donc ouvrir rapidement 3 "fenêtres" sur l'extérieur :

- sur les besoins réels de ses principaux clients et sur l'attractivité des divers marchés possibles

- sur la force de ses concurrents, sur leurs produits et sur sa propre position compétitive

- sur les réseaux de distribution existants et les méthodes de vente possibles.

Des propositions de réhabilitation et de réorganisation de la fonction marketing ont été faites.

- Actions de redressement pour l'activité "sacs tressés"

Les sacs tressés constituent "l'enfant à problèmes" de BPF.

Cette activité collectionne tous les problèmes possibles de volume, de qualité, de productivité, de délais de livraison, etc... Elle est déficitaire. Une analyse très détaillée des ventes, des besoins à satisfaire, des concurrents a été réalisée. Il s'avère que le produit a un marché potentiel très important non exploité, à la condition que le produit soit mieux adapté à des besoins réels très différents selon la nature des clients et que le processus de production soit assaini afin de diminuer le gaspillage en particulier de matières.

- Structure de l'entreprise par "métiers"

L'entreprise a actuellement 5 "métiers" très différents en incluant la conception et la fabrication des moules pour presses à injecter. Les ateliers sont distincts mais le reste de la structure est commun à l'ensemble. Une structure organisationnelle par "métier" ou par division Produit semble indispensable.

- Les problèmes de mauvaise utilisation des ressources existantes

(stocks trop élevés, suréquipements, bâtiments mal utilisés) devront être résolus séparément dans le cadre de chaque "métier".

. BEIJING SWITCHGEAR FACTORY (BSF)

- 25 départements ont été analysés
- 125 personnes différentes ont été interrogées
- 1 enquête a été réalisée auprès des 10 fournisseurs principaux de l'entreprise
- 30.000 données chiffrées ont été collectées

. Principaux problèmes présentés par la Direction :

- Comment s'adapter au marché intérieur et international ? Quelle stratégie de développement pour l'entreprise ?
- Comment diminuer les coûts de production alors que les séries fabriquées sont trop limitées et l'équipement trop ancien ?
- Comment moderniser les moyens de gestion et en particulier la comptabilité, les systèmes d'information et l'informatique ?

. Conclusions et recommandations :

- Amélioration de la **situation de trésorerie** catastrophique actuelle qui paralyse toute l'activité et compromet la croissance, grâce à une action concertée au niveau des approvisionnements, des stocks, des modes de production et des flux des ventes. En particulier, une réorganisation des ateliers a été proposée avec l'introduction du concept "juste à temps" et avec une nouvelle méthode d'organisation de planification et de contrôle.
- Amélioration des **délais de livraison** aux clients, trop longs et trop irréguliers, grâce aux méthodes précédentes.
- Amélioration de la **productivité** : par définition de standards plus réalistes, par une meilleure organisation spatiale de la production, par une meilleure utilisation des machines existantes (alors que le taux d'occupation des machines est très faible (20%), BSF est parfois contraint de sous-traiter), par une connaissance moins fantaisiste de ses prix de revient, etc...
- En termes de **stratégie**, il a été demandé de mieux distinguer l'activité "composant" de l'activité "assemblage"; les problèmes et les marchés ne sont pas les mêmes. Si la qualité des produits est plutôt bonne, il semble que l'effort actuel de marketing et de R et D soit insuffisant pour assurer la croissance future.

. BEIJING WOODWORKING FACTORY (BWF)

Des enquêtes approfondies ont été réalisées dans les 7 domaines suivants : Direction Générale, R et D, Ventes, Marketing, Finances, Comptabilité, Investissements de l'usine.

. Principaux problèmes présentés par la Direction :

- Quelle stratégie de développement adopter ? Actuellement, l'usine n'a pas assez de produits nouveaux, une technologie peu innovatrice, une qualité des produits peu adaptés aux besoins et pas d'exportation.

- Comment explorer le marché ? L'usine a connu des échecs graves (contreplaqué)
- Comment construire un système de gestion fiable ?
- Comment rendre plus efficace la structure ?
- Des coûts de production trop élevés.

. Conclusions et recommandations :

- Le problème essentiel : depuis quelques années, la croissance du chiffre d'affaires est très faible et le bénéfice d'exploitation diminue peu à peu. Dans le futur, aucun des objectifs de croissance, de profit, de qualité, de niveau technologique, de coût et de productivité ne sera probablement atteint si on ne change pas radicalement les habitudes et la routine actuelles.
- Le produit principal de l'usine : les ventes de maisons préfabriquées en bois plafonnent ou diminuent. Aucun modèle nouveau n'a été créé depuis 1983.
- Cette entreprise cumule presque tous les problèmes possibles dans la plupart des secteurs de son activité et du management, d'où une difficulté de donner une priorité à certains problèmes compte tenu des contraintes.
- Il y a d'abord un problème général de management à résoudre : une réorganisation complète de l'entreprise a été proposée en 3 étapes successives. Les 3 types d'activité doivent être séparés et confiés à des hommes dynamiques qui doivent en contrôler tous les aspects : production, R et D, qualité, marketing, stratégie.
- Le bois est une ressource rare en Chine. La fonction Approvisionnement est un facteur clé du développement stratégique de l'entreprise. Elle est trop méconnue et doit donc être réhabilitée.

BEIJING RADIO FACTORY (BRF)

Le diagnostic de cette entreprise s'est surtout caractérisé par des enquêtes ou études menées parallèlement à l'analyse classique :

- Une enquête sur l'offre et la demande en Chine pour les radio-cassettes
- Une enquête sur les éléments du marketing-mixte : produits, prix, réseaux de distribution, publicité dans le domaine des radio-cassettes
- Une étude sur la planification dans l'entreprise
- Une analyse complète d'atelier.

. Principaux problèmes présentés par la Direction :

- La capacité de production est totalement inadaptée à la réalisation des objectifs de croissance de l'usine jusqu'en 1990 : manque de capacité pour la fabrication des composants et l'assemblage, manque de place dans les ateliers, équipements vétustes imposant des modes de fabrication peu productifs, nécessité d'investir dans des équipements modernes.
- Contrôle insuffisant de la qualité
- Difficultés de pénétrer sur les marchés internationaux
- Des moyens insuffisants de R et D pour les nouveaux produits
- Une structure peu efficace
- Une mauvaise adaptation aux besoins du marché
- Un problème d'organisation des chaînes d'assemblage.

. Conclusions et recommandations :

- Le problème essentiel : l'entreprise a connu depuis 1981 une croissance rapide de son CA et de son bénéfice (+ 30% par an) grâce à un marché en très forte expansion. Cependant, sa performance reste nettement inférieure à celle de ses principaux concurrents de Shanghai. Elle ne se situe plus maintenant qu'au 30ème rang en Chine quant à ses critères de performances.
- Le développement des ventes dans ce type d'industrie dépend de deux facteurs clés essentiels : capacité de concevoir et fabriquer très rapidement de nouveaux produits, posséder un réseau très efficace de distribution et de S.A.V. Or, dans ces deux domaines, l'entreprise enregistre de mauvais résultats. Des propositions de réorganisation des services de marketing, ventes et S.A.V. ont été faites.
- Pour améliorer l'efficacité du système de production, des propositions de réorganisation ont été faites en application des principes de "Juste à temps", de tension de flux, et introduction de la méthode Kanban, ce qui permettra de diminuer les stocks et les coûts de revient.

Tous les groupes ont débouché sur des propositions concrètes qui modifient profondément la physionomie et le fonctionnement des sociétés.

Le peu de temps imparti à l'étude empêchait un suivi complet de la mise en oeuvre, mais les travaux auront permis une remise en cause qui touchera l'entreprise dans son ensemble.

Les consultants auront pris conscience de l'importance de cette notion de durée indispensable à toute intervention en profondeur, alors qu'ils étaient, auparavant, habitués à des interventions ponctuelles de courte durée.

f)) La réalisation des objectifs

Une modification des priorités

Un certain glissement des objectifs ou plus exactement des priorités a été observé: de la priorité de l'objectif formation, qui avait été soulignée lors de la réunion intermédiaire du 3 décembre 1985, on est passé à une priorité de "conseil".

En effet, les entreprises attendaient beaucoup des experts français. Leur situation d'entreprises pilotes, les pressions de leur environnement (pouvoirs publics, personnel), le fait exceptionnel d'ouvrir des sociétés chinoises à des experts étrangers, suscitaient beaucoup d'attentes, notamment au niveau de la formulation de solutions réalistes et originales à leurs problèmes.

Ainsi, une obligation de "résultats" (du point de vue des entreprises chinoises et de la BEMA elle-même) est-elle venue, d'une certaine façon, se substituer à l'obligation d'introduire des méthodes devant apporter une aide technique aux participants chinois dans leurs actions de conseil".

Cette modification des priorités, par suite de la pression exercée par la partie chinoise, s'est effectuée au cours de la première étape, ("méthodologie du conseil dans le contexte chinois"), probablement lors de la négociation par la CEMA avec les entreprises chinoises de l'organisation de l'expérimentation sur le terrain.

Plusieurs facteurs liés à la situation des participants dans l'environnement chinois expliquent ce glissement :

- les participants "seniors" n'étaient pas autonomes vis-à-vis des entreprises clientes: au moins l'un d'entre eux appartenait à la société en question, soit au niveau de l'unité étudiée, soit au niveau de la Société Générale.
- le niveau moyen de connaissances en gestion des participants.
- leur crédibilité insuffisante auprès des entreprises, qui a entraîné de la part de ces dernières une certaine pression sur les experts pour faire "passer des messages" auprès des directions (demandes de cours dans les entreprises, etc...).
- les responsabilités diluées, les pouvoirs non clairement définis (entreprises/Sociétés Générales),...).

Déroulement des travaux

Les travaux ont été lents. Plusieurs facteurs expliquent cette lenteur:

- Les difficultés rencontrées en France par les participants chinois à s'exprimer en français se sont retrouvées et il était nécessaire d'utiliser les services de l'interprète pratiquement à chaque réunion ou dans les contacts avec les entreprises.

- L'explicitation de l'environnement :

Sur plusieurs points (organisation, modes de rémunération, systèmes comptables), il a été nécessaire de demander à des experts chinois de présenter le système aussi bien aux experts français qu'aux participants "seniors et juniors" chinois, sous une forme synthétique.

- Le niveau des connaissances en gestion et les méthodes de travail:

Le niveau des connaissances des méthodes de gestion restait encore hétérogène et insuffisant (1 mois en France, compte tenu du niveau initial de français, n'a pas permis de remédier à toutes les faiblesses). D'où la nécessité de recourir à des experts chinois sur des aspects techniques (cf. paragraphe ci-dessus).

Les techniques de travail individuelles et collectives (prises de notes, interviews, réunions, constitution de dossiers,...) ont dû faire l'objet de beaucoup d'attention de la part des experts français.

La présence de consultants "juniors" n'a pas facilité les choses, les "seniors" leur confiant des missions, notamment de recherches d'informations qu'ils ne contrôlaient pas suffisamment. Elle a alourdi quelque peu la démarche et a représenté une charge pour les entreprises qui ont reçu les consultants.

- Les pressions des entreprises qui ont voulu traiter de certains problèmes, plutôt que d'autres.

- Le temps passé en cours :

Les experts français ont été amenés à faire des cours aux participants (sur des points précis, nécessités par l'avancement des travaux) mais aussi dans le cadre de l'Université dont dépendait Mme WANG (l'interprète)* ou dans les entreprises, afin de sensibiliser les responsables et le personnel à tel aspect de la gestion (organisation du système comptable,...) et de faciliter l'introduction de changements éventuels.

Conférences et séminaires

Les différents experts ont, en fonction des demandes et des besoins des participants chinois, fait des conférences à l'Université Populaire de Pékin, et dirigé des séminaires de réflexion dans les entreprises.

Les conférences à l'Université Populaire de Pékin ont été menées à la demande des autorités chinoises pour compenser l'utilisation du temps de Mme WANG dans le cadre du programme et soulager cette dernière, assistante à la Faculté de gestion de cette Université de sa charge d'enseignement.

Ces conférences, qui correspondaient à une demi-journée par semaine pour quatre jours de présence de Mme WANG, étaient suivies par environ 50 personnes à chaque fois : des professeurs d'Université, des assistants, des étudiants engagés dans des recherches et des cadres d'entreprises dans lesquelles se déroulait le conseil.

7 conférences ont été faites. Elles ont porté sur :

- la démarche systématique dans l'entreprise
- l'organisation globale de l'entreprise
- la logistique d'entreprise
- le système de distribution en Europe
- la comptabilité des entreprises
- la stratégie industrielle
- l'organisation et le système d'information dans le système de production

D'autre part, des séminaires dans les entreprises ont été menés sur des points spécifiques. Ces séminaires avaient un double objectif :

- informer les cadres et certains membres des entreprises sur les méthodes occidentales de gestion;
- aider les consultants chinois à valoriser leur activité, à faire passer leurs propres messages qui bouscullaient souvent les structures et les responsabilités en place et à obtenir la collaboration des différents cadres de l'entreprise.

Ces séminaires ont pris des formes différentes suivant les entreprises :

- séminaires restreints permettant aux spécialistes d'une fonction de discuter avec les experts. Il s'agissait de groupes d'une dizaine de cadres. Ce fut le cas de la Comptabilité générale et du Marketing.
- séminaires de Direction Générale destinés aux cadres dirigeants dans le domaine de la stratégie.
- séminaires plus larges dans le domaine de la production (entre 50 et 100 personnes) avec les cadres et la maîtrise.

Dans tous ces séminaires, la Direction Générale était présente.

Certains séminaires étaient approfondis sur une ou deux séances (comptabilité).

D'autres ont été le point de départ d'une réflexion interne dans l'entreprise (usine de radio) qui était poursuivie lors des demi-journées traditionnellement consacrées à des discussions entre cadres dans l'entreprise.

Beaucoup des interventions des experts ont été enregistrées pour être exploitées sur place. 10 séances d'une demi-journée ont ainsi eu lieu dans les entreprises.

III - EVALUATION DU PROGRAMME

1) EVALUATION PAR LES PARTICIPANTS

Permanente pendant tout le programme, elle a été ponctuée par deux évaluations plus formelles, l'une à la fin du séjour en France en décembre 1985, l'autre à la fin du programme en Chine en juillet 1985.

Des extraits des impressions livrées par les stagiaires figurent à l'annexe VII du présent rapport.

1-1 - Impressions d'ensemble

- Le programme a beaucoup apporté aux participants et aux entreprises concernées par les opérations pilotes de conseil. Les résultats obtenus sont satisfaisants. Certains ont même indiqué que les résultats constatés dépassaient les espérances qu'ils avaient en début de programme.

- Le programme est perçu comme difficile à cause des diverses contraintes (temps, finances, langue, culture) qui ont imposé des limites à l'ensemble.

- Il ressort, aux yeux des participants, que le plus important est la pratique du conseil et que l'essentiel d'un futur programme devrait se centrer encore plus sur cet objectif.

1-2 - Formation linguistique

La durée globale du programme qui avoisine 2 ans (en incluant la formation linguistique) est perçue comme trop longue. Un participant a suggéré un maximum de 10 mois en réduisant la phase d'apprentissage du français et la phase d'expérimentation en Chine. La phase linguistique pourrait par exemple être ramenée à 3 mois en se concentrant sur l'acquisition jugée comme minimum pour comprendre la logique culturelle. L'essentiel des contacts serait alors assuré par un interprète (comme cela a été le cas dans la pratique). Cette idée ne recueille cependant pas l'unanimité et certains penchent plutôt pour un allongement de la durée d'approfondissement en France, jugée comme plus efficace. Elle se substituerait de ce fait à la phase linguistique en Chine. Les contraintes budgétaires rendent cette approche difficile à mettre en oeuvre. Une meilleure efficacité dans la formation linguistique en Chine, en renforçant l'encadrement de professeurs chinois, au besoin en assurant un enseignement complémentaire, le choix des stagiaires parmi une population plus large (la CEMA pourrait étendre la sélection à toute la Chine, ce qui permettrait de retenir des candidats de valeur ayant déjà des connaissances en français) amélioreraient considérablement la formule actuelle.

1-3 - Formation au conseil en gestion

Dans les deux évaluations formelles, les analyses concordent.

- Pour l'essentiel, les acquis ont été très importants, mais la part réservée au conseil et son aspect pratique devra être renforcée. Il faut cependant rappeler que la diffusion de leur expertise en Chine imposera aux stagiaires l'acquis de techniques et d'outils pédagogiques et que la phase de rappel de concepts de gestion a été l'occasion d'une confrontation avec les méthodes utilisées en France. Certains ont d'ailleurs déjà utilisé des éléments parmi ceux qui leur ont été enseignés.

- Le niveau des cours de gestion ne paraissait pas toujours adapté aux connaissances des participants et ces cours ont parfois trop pris le pas sur la formation au conseil.

Il convient d'observer que pour aborder la formation au conseil, il est nécessaire que les concepts fondamentaux soient déjà acquis par tous les stagiaires et que la barrière linguistique soit levée. On verra plus loin que les experts ont eu des difficultés à situer le niveau de connaissances préalables des participants, en tout état de cause assez hétérogène, et à mener une pédagogie dense et soutenue comme ils l'auraient souhaité à cause de cette difficulté à communiquer.

- L'étude de l'entreprise française aurait dû être plus approfondie, particulièrement par des phases de diagnostic plus longues.

D'une façon générale, il apparaît qu'une meilleure connaissance réciproque des systèmes en vigueur dans chacun des deux pays aurait amélioré l'efficacité de certaines interventions. A titre d'exemple, la connaissance du modèle comptable chinois aurait été utile aux experts. Il convient toutefois de relativiser cette remarque, car dans ce cas précis, la plupart des participants en ignoraient eux-mêmes les grandes lignes.

Certains ont suggéré qu'une définition globale des entreprises chinoises choisies pour servir par la suite de terrain d'expérimentation aurait permis une meilleure sélection des éléments à observer et à approfondir dans les entreprises françaises et aurait assuré aussi un meilleur transfert. Le cas de Merlin Gérin qui a fait l'objet d'une visite, a été cité comme exemple puisqu'une des opérations menée en Chine a porté sur une société (Beijing Switchgear Factory) qui avait des préoccupations similaires (partiellement mêmes produits et marchés).

1-4 Expérimentation en Chine

Cette phase a été considérée comme très positive, la plus positive même, grâce aux discussions et aux échanges avec les experts qui ont démontré une grande souplesse et une aptitude réelle à s'adapter aux demandes de leurs interlocuteurs.

- Les participants chinois et les entreprises ont tous souligné leur satisfaction face aux résultats concrets, opérationnels auxquels les missions de conseil ont abouti.

- A première vue, on pourrait estimer qu'il y a une certaine discordance entre la rigueur d'approche méthodologique imposée et l'ordre d'intervention des experts. Mais il s'agissait d'un choix. L'échelonnement et l'ordre des interventions des experts avaient été conçus, d'une part, pour répondre à la priorité donnée à la formation et retenue lors de la première évaluation de fin décembre 1985, d'autre part, pour pouvoir commencer par un diagnostic complet dans un cadre précis, lequel avait été confié à des experts dont la mission était plus générale. Ensuite, les interventions des experts avaient pour objectif l'analyse de domaines plus spécialisés, tels que la comptabilité, la logistique, le marketing, la production pour terminer par l'intégration de ces diverses composantes du management dans le concept global de stratégie.

- La multiplicité des experts a alourdi la communication car il était nécessaire, pour les stagiaires, de répéter plusieurs fois les mêmes exposés et analyses. On peut faire remarquer, que l'absence de dossiers bien structurés que les stagiaires auraient eu avantage à constituer sur les travaux qu'ils menaient, obligeait souvent les experts à reconstituer ou à compléter les notes prises pendant la traduction des exposés.

- L'échange entre les 4 groupes de consultants chinois a été jugé insuffisant.
- Certains stagiaires auraient souhaité que les experts travaillent davantage dans les entreprises chinoises, sur le terrain, avec les groupes de consultants alors que leur rôle était avant tout d'organiser des synthèses et des discussions sur les analyses réalisées. Mais le souci premier des autorités chinoises - c'était l'objectif du programme, objectif formalisé en décembre 1985 au terme de la phase en France - était la formation au conseil. Il paraissait dès lors plus important de laisser les groupes s'organiser, construire leur propre modèle en fonction des réalités chinoises et se centrer sur l'analyse de leurs travaux, la critique de leur démarche, plutôt que d'intervenir directement et de faire le conseil à la place des consultants, ce qui n'aurait pas manqué de se produire si l'action directe sur le terrain avait prévalu.
- Il y a eu difficulté à communiquer, et donc, pour les experts, à comprendre les contraintes liées à la culture et au modèle économique en vigueur en Chine.

1-5- Le suivi de la formation

Tous les participants souhaitent vivement le prolongement de cette expérience et le maintien des contacts noués à l'occasion de ce premier programme.

Ce prolongement peut être assuré de plusieurs façons :

- par l'Ambassade de France avec des conférences, des films, la présentation des nouveautés majeures qui témoignent de l'activité aussi bien culturelle que technologique française.

- par les industriels français :

- . présentation de leur entreprise, de leurs produits, de leurs recherches.
- . invitations mutuelles dans les entreprises
- . rencontres informelles

toutes choses fréquentes chez les industriels des autres grands pays présents en Chine (Etats-Unis, Japon, Allemagne, Italie, etc...)

- l'envoi de revues, livres et documentation de tout genre.

Par ailleurs, un manuel de conseil en gestion adapté à l'environnement chinois sera mis au point par la FNEGE à la suite de ce programme et remis à la CEMA, laquelle se chargera de sa traduction en chinois et de sa diffusion en Chine.

La rédaction d'un manuel s'est avérée la meilleure formule pour regrouper le matériel didactique réalisé dans le cadre de ce projet et permettre à un plus large public de bénéficier de la méthodologie mise au point par les consultants français et chinois dans le cadre de ce projet (cf. Annexe VIII).

2 - EVALUATION PAR LES EXPERTS

Cette expérience de travail en équipe avec les consultants chinois, en dépit, parfois, de certaines difficultés liées aux conditions de mise en oeuvre du programme, a été jugée passionnante.

2-1 - La langue

En France

- Il a été très difficile de détecter le niveau précis de connaissances initiales en gestion des stagiaires - par ailleurs fort hétérogène - et d'ajuster le contenu des apports indispensables à la maîtrise du conseil.
- Il était impossible de s'appuyer sur un travail personnel des participants, à travers la lecture et l'étude de cas de conseil, ce qui a beaucoup ralenti la démarche de transfert de connaissances et nécessité une approche pédagogique très différente.
- L'intégration des participants au sein des sociétés de conseil n'a pas pu s'effectuer comme prévu et n'a pas permis un travail d'expérimentation en profondeur. Des modifications d'organisation en cours des programmes ont remédié partiellement à ces difficultés, mais l'organisation dans un nouveau programme des opérations de conseil sur le terrain devrait être conduite différemment afin de maintenir, malgré les difficultés linguistiques, les contacts jugés essentiels par les participants.
- Le nombre des entreprises choisies pour la phase "approfondissement" a du être réduit pour permettre la constitution de groupes. En contrepartie, les visites courtes ont été multipliées.

En Chine

- Le changement de priorité intervenu et souligné ci-dessus, (passage de la priorité de formation à la priorité de résultats concrets aux entreprises) a créé quelques confusions et exigé des adaptations.
- La nécessité de prévoir des conférences aussi bien à l'Université de Pékin que dans les entreprises a demandé parfois beaucoup d'efforts car les experts ne disposaient pas de la documentation qu'ils utilisent généralement pour ce genre de prestations, tout en reconnaissant que c'était une dimension intéressante de leur passage en Chine.
- Le recours systématique et nécessaire à un interprète rendait impossible l'interaction directe avec le groupe de conseil.

2-2- Les méthodes de travail

- L'impossibilité d'obtenir des documents structurés, bien ordonnés, sur l'analyse des entreprises et traduits en français, a compliqué la communication entre les experts et la transmission des informations. Les experts devaient se contenter de notes décousues prises pendant la traduction de l'interprète.

fonctions de l'entreprise, en particulier, marketing, ventes, R et D et Direction Générale, ni à les restituer dans une vision globale de l'entreprise.

L'analyse systématique de toutes les fonctions de l'entreprise a permis, d'autre part, un transfert beaucoup plus complet de la technologie du conseil. Par la très grande quantité et la très grande variété des informations qu'elle nécessite, elle oblige les consultants à un travail collectif, à une organisation très stricte de leur mission de conseil et à l'adoption de méthodes de travail personnelles rigoureuses dans la prise de notes, le classement et le transfert des informations.

3-3 - Remarques pour l'avenir

Lors d'une première rencontre avec les représentants de la CEMA, deux points importants ont été soulevés concernant l'avenir :

- la perspective d'une action à long terme (3, voire 5 ans) qui permettrait une meilleure sélection et une meilleure préparation au français (plus étalée dans le temps), débouchant sur des liens plus étroits avec la France sur le plan économique (la langue est un élément de stratégie internationale).

- la sélection des candidats sur toute la Chine qui permettrait un choix plus large de participants parlant le français.

Le plan général d'un second programme, assurant la suite de celui qui vient de s'achever, est détaillé dans l'annexe IX.

4 - EVALUATION PAR LES ENTREPRISES

Les 4 entreprises dans lesquelles se sont déroulés les travaux ont été particulièrement satisfaites aussi bien des résultats des missions que des conférences de sensibilisation faites par les experts à leur demande. Celles qui portaient sur la stratégie, qu'il s'agisse de stratégie d'ensemble à la Société Générale de Mécanique (140 000 personnes) ou celles portant sur la stratégie industrielle à l'Usine de Radios et à l'Usine de Commutateurs ont particulièrement impressionné par leur niveau et leur qualité. Celles sur la comptabilité, le marketing, la logistique ont beaucoup apporté en illustrant les mécanismes de l'économie de marché dans les pays occidentaux.

IV - SECTION FINALE

L'appui des différents partenaires (ONUDI, Ministère français des Affaires Etrangères, ACTIM, CEMA et BEMA), les qualités et l'ampleur du travail fourni par les participants chinois ont permis de respecter le calendrier du programme. Les objectifs généraux initialement fixés, à savoir une formation au conseil aussi bien "théorique que pratique" ont été atteints.

Le glissement observé dans les objectifs de la phase d'expérimentation en Chine vers une implication plus directe des experts français n'a pas remis en cause l'organisation du programme.

Ainsi que nous l'avons souligné précédemment, ce glissement résulte de facteurs liés aux attentes des entreprises et de leurs Sociétés Générales, confrontées à de réels problèmes de croissance et aux caractéristiques mêmes des participants. Ces dernières expliquent certaines difficultés rencontrées quelle que soit la partie du programme considérée, et qui tiennent essentiellement :

- à l'aspect linguistique : la maîtrise insuffisante du français a, en effet, conduit, les experts à adapter le programme, à utiliser une pédagogie moins dense, moins approfondie et moins interactive, et à faire appel dans les deux phases aux services d'une interprète.
- aux différences de culture et de structures entre le système français et occidental en général, et le système chinois.

La deuxième phase en Chine s'est donc révélée la partie la plus délicate du programme, avec son double objectif :

1. La synthèse des missions de conseil menées dans les quatre entreprises et l'élaboration de solutions réalistes, originales, aux problèmes identifiés conformément aux attentes exprimées par les entreprises.

De ce fait, la mise au point des rapports de synthèse des missions de conseil a pris une grande importance pendant la dernière phase en Chine au détriment des travaux prévus pour la rédaction d'un manuel de conseil. Compte tenu des attentes des entreprises, les experts ont dû se montrer très vigilants sur le contenu de ces rapports finaux pour la crédibilité des programmes suivants et des experts étrangers en général.

2. la synthèse de la formation au conseil, notamment de la méthodologie mise en oeuvre sur le terrain des entreprises chinoises par les "seniors" débouchant sur la mise au point d'un manuel de conseil.

La formation au conseil, en dehors d'une préparation méthodologique, se fait sur le terrain, par répétition auprès de consultants confirmés. Le programme, tel qu'il s'est déroulé, a permis le démarrage de ce processus de formation : un premier noyau de consultants a été créé qui devra continuer à s'aguerrir et à se perfectionner dans l'exercice du conseil en gestion sur le terrain des entreprises et entraîner les "juniors" dans ce processus.

Au-delà du travail accompli et des résultats obtenus, cette première expérience était nécessaire pour appréhender le contexte et les réalités d'un programme de ce genre.

Elle a mis en évidence l'intérêt et la justesse de la démarche suivie, les difficultés rencontrées permettant de mieux adapter d'éventuels nouveaux programmes à l'environnement dans lequel ils se situent.

Le schéma présenté en annexe IX en vue du renouvellement de ce programme tient bien entendu compte de l'expérience acquise.

Les résultats du présent programme ont fait apparaître la nécessité de résoudre à l'avenir, d'une manière ou d'une autre, la barrière linguistique pour permettre des échanges plus systématiques.

Ils doivent également permettre d'affiner le cadre précis de l'opération, ses objectifs (choix, par exemple, entre "formation" et "obtention des résultats à court terme dans le domaine du conseil aux entreprises", les deux objectifs pouvant être contradictoires), ses méthodes (la place relative à donner à la connaissance des techniques de gestion et au conseil lui-même, la dimension de la partie expérimentale par rapport à la dimension conceptuelle), le planning enfin, pour qu'il corresponde à la nécessaire durée d'un apprentissage sérieux et aux exigences de disponibilité des entreprises chinoises.

SCHEMA D'ORGANISATION DU PROGRAMME ONUDI DE FORMATION A LA CONSULTATION EN GESTION
 Réf. US/CPR/83/122

ETAPES	1984				1985								1986									
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	Ji	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
1ère phase (Chine) - sélection - formation linguistique	[Timeline bar from start of 1984 to start of 1985]																					
2ème phase (France) - approfondissement linguistique - formation à la consultation de gestion - exercice supervisé de la profession de consultant	[Timeline bar from start of 1985 to start of 1986]																					
3ème phase (Chine) mise en application des méthodes de consultation	[Timeline bar from start of 1986 to start of 1987]																					
1ère période : - sélection des entreprises - formation des équipes	[Timeline bar from start of 1986 to start of 1987]																					
2ème période : - diagnostic - formation initiale équipes	[Timeline bar from start of 1987 to start of 1988]																					
3ème période : - exécution des missions - suivi	[Timeline bar from start of 1988 to start of 1989]																					
4ème période : - synthèse - évaluation - perfectionnement - mise au point manuel de	[Timeline bar from start of 1989 to start of 1990]																					

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	DATE DE NAISSANCE	SOCIETE		FONCTIONS	TELEPHONE	ADRESSE
		Nbre salariés	C.A.			
Mr CAI Xiao Zhong	12 novembre 46	SOC.GEN.DE CHIMIE	60000 1.700	Chef du Département Planification	34.12.81.	2 rue Rwalbalshou PEKIN
Mme CHEN San Shan	12 août 40	SOC.GEN.des METAUX Inon-PERREUX	11000	Chef du Département Technique	34.23.86.	2 rue Rwalbalchou PEKIN
Mr HAN Yong Kuan	11 juin 40	P.B.M.A. PEKING ENTERPRISE MANAGEMENT ASSOCIATION	20	Sous Secrétaire Général	50.77.88.31.35.	2 rue Zhengyi PEKIN
Mme HUANG Qi Shu	26 avril 37	S.GEN.de L'INDUSTRIE MECANIQUE	1500	Ingénieur du Départe- ment Gestion	34.14.92.	2 rue Hualbalchou PEKIN
Mr MAO Ping Sheng	3 avril 46	S.GEN.de MATRIELS de CONSTRUCTIONS	60000 700	Chef du Département de Gestion	34.88.31.397.	Shifu Dalou, Xuanwu PEKIN
Mme PAN Yun	25 novembre 45	USINE D'IMPRESSION et de TEINTURE	3200 200	Sous Directeur d'Atelier	59.29.21.	Rue Chi Li Pu Quartier Chao Yang PEKIN

Mr SUEB Hong Jung	14 janvier 33	S.GBN.de l'INDUSTRIE LEGBRE 90000 1400	Chef du Département Management	65.46.94.	20 Xi Dan Pi Kou Hou Don PEKIN
Mr WANG Da Jun	6 mai 55	USINE de TELEVISION 2500 50000	Respon.Produits et Techn.nouv.	27.70.31.291.	2 rue Hua Yuan Lu Quartier Hai Dian PEKIN
Mr XIU Lu Fang	13 juillet 44	USINE de l'INDUSTRIE CHIMIQUE 5000 150	Sous Directeur de l'Usine	78.29.31.	Rue Hua Gong Quartier Chao Yang PEKIN
Mr YANG Luyang	15 avril 49	USINE de MAGNETO- PHONES 70000 4500	Sous Directeur du Personnel	28.38.31.	75 Suzhongjie, PEKIN

* en millions de Yuans

USINES (numéros)	DIRECTEUR RESPONSABLE	CHEF CONTRAT	SENIORS	JUNIORS	ORIGINE	AGE
Plastique (1)	HAN	ZHAO	CHEI SUN	LIU FUNG LING	Usine plastique (7)	25
				GE YUN HAI	Usine plastique (3)	40
				LI YUAN	Usine plastique (1)	30
				CHEN KAI	Prof.SG Mécanique(2)	23
Radios (3) Magnétophones	HAN	ZHAO	YANG WANG	WANG BO SHENG	Usine radio (3)	37
				ZHANG JUN	SG (4)	29
				LI LI GUO	Usine de coke	28
				XIU JI DONG	Usine de radios (3)	
Commutateurs (4)	HAN	ZHAO	XU HUANG (2) CHEN (4)	ZHANG ZH YUAN	Usine commutateurs (4)	23
				HAN LE CHUN	Usine mach.outils n° 1	59
				Mme LIN YONG JUB	S.l. bonneterie	46
				Mme ZHANG WEN ZHU	Usine alliage	30
Bois (6)	HAN	ZHAO	MAO PAN	YU FENG	Usine tissus (15)	22
				HUA KUN PING	Usine tissus (15)	28
				ZHONG MING	Huissierie métallique	28
				ZHAO JUN SHAN	Usine revêtements asphaltés	36
				SUN YUAN ZHI	Usine bois (6)	

ORGANISATION DES ÉQUIPES DE "SENIORS" ET DE CONSULTANTS "JUNIORS"

LISTE DES SOCIETES FRANCAISES ASSOCIEES AU PROGRAMME ONUDI DE FORMATION A LA CONSULTATION EN GESTION
Réf. US/CPR/83/122

SOCIETE	ADRESSE	TELEPHONE	NOM DES RESPONSABLES FONCTIONS
A.D.S.	1, avenue du Château - BP 619 95004 SAINT OUEN L'AUMONE	34.64.93.80	. M. MOUCHY - Directeur Technique . M. THOMASSIN - Responsable Export
AG. MANUEL ET NOAO	120, rue du Faubourg St Honoré 75008 PARIS	42.56.16.25.	M. MANUEL B. - Directeur
ALSTHIOM ATLANTIQUE	38, avenue Kléber 75016 PARIS	45.05.20.00	M. DESGEORGES - Président Directeur Général
ALSTHIOM ATLANTIQUE	55, avenue Jean Jaurès 93350 LE BOURGET	48.38.94.94.	M. DESFORGES - Directeur des Relations Extérieures
		48.38.94.94.	M. PELLETIER - Directeur du Centre du Bourget
		45.05.21.72	M. WILLIEME - Directeur des Ingénieurs et Cadres
BOSSARD CONSULTANTS	12, rue Jean Jaurès 92800 PUTEAUX	1.76.42.01	M. AUZIMOUR - Président M. BEBEAR M. BENON M. JOCHEM M. SADOUN M. de TALHOUE M. ULCAKAR
BULL	121, Avenue Malakoff 75016 PARIS	45.02.10.80	M. BUCHSENSCHUTZ M. GIFFAR M. JAMBART

CABINET CANLORBE	1, rue Ménil 75002 PARIS	42.97.41.38	M. CANLORBE - Directeur
CONSULTANTS ASSOCIES M.P.	51 Bis, rue Sébastien Mercier 75015 PARIS	45.75.16.35	Mme de MONTETY - Formateur
ELF AQUITAINE	Place de la Coupole LA DEFENSE 6 CEDEX 45 92078 PARIS	47.44.56.80	M. DESTREE - Ingénieur
ENTRAN INTERNATIONAL	26, rue des Dames - BP. 7 78340 LES CLAYES SOUS BOIS	30.55.49.85	M. GIBERT - Directeur
EUREQUIP	19, rue Yves du Manoir - BP. 6 92420 VAUCRESSON	47.41.79.19.	M. MAC CARRON - Ingénieur Conseil M. MOREAU - Ingénieur Conseil M. ROUGEAUX - Ingénieur Conseil M. SAUTIER - Ingénieur Conseil
EUROSEPT ASSOCIES	9, rue Royale 75008 PARIS	42.68.13.44.	M. FOURRIER - Ingénieur Conseil M. SIMONNEAU - Ingénieur Conseil M. VOITURON - Ingénieur Conseil
GROUPE OLYMPIA	45, rue des Patourneaux 10100 ROMILLY SUR SEINE	16/ 25.24.84.66	M. FAURE - Directeur du Personnel Mme FAURE - Président Directeur Général
MERLIN-GERIN	38050 GRENOBLE CEDEX	16/ 76.57.60.60.	M. BOURBON - Directeur de Département M. DE MONTFALCON - Directeur Stratégie et Planification Générale M. ERNY - Responsable Asie Mme MARGUERIE - Che. de Service M. THOUVENOT - Responsable des Relations Clients

METRA SEMA	70, rue Cortainbert 75016 PARIS	45.03.21.33	M. BIANQUIS M. de la MORINERIE
DUROUMOFF ET ASSOCIES	94, rue Lauriston 75016 PARIS	45.53.52.40	M. TURRI - Directeur Général
ROP	rue d'Argenteuil, Les Clovins 95110 SANNOIS	39.80.72.21	M. PELLET - Président Directeur Général
ROUSSEL-UCLAF	35, Bid des Invalides 75005 PARIS	45.55.91.55.	M. BIGOT - Directeur de l'Organisation
SIAR	40, rue Paul Valéry 75116 PARIS	45.00.04.10.	M. GARCIA - Directeur
SOFRETU	34, Bid Henry IV 75004 PARIS	42.71.22.62.	M. DASSE - Adjoint Directeur Commercial
TECHNI CINE PHOTO	64, Bid Jean Jaurès 93400 SAINT OUEN	42.57.11.30	M. DERIAZ - Directeur Général
TECHNIP	170, Pl. H. Regnault 92090 PARIS LA DEFENSE CEDEX 23	47.78.21.21	Mme COPPOLANI - Attachée d'Administration M. de MAGNEVAL - Ingénieur

UDP	22, Place de la Madeleine 75381 PARIS	42.68.33.33.	M. BAL M. BOISIVON M. DURAND GASSELIN M. GALLINOU M. LE GUYOT
VALLOUREC	7, place du Chancel. Adenauer 75016 PARIS 16	45.02.30.00	M. de CHARSONVILLE - Prom. Techn. des Ventes M. NIKOLAEFF - Chef de Service M. PITON - Prom. Techn. des Ventes
VALLOUREC	1, avenue du Général Leclerc B.P. 46 21500 MONTBARD	16/ 80.89.52.00.	M. JOURNEE - Directeur d'Usine

LISTE DES ENTREPRISES CHINOISES ASSOCIEES AU PROGRAMME ONUDI DE FORMATION A LA CONSULTATION EN GESTION

Réf. US/CPR/83/122

NOMS	PRODUITS	NOMBRE D'EMPLOYES	ADRESSE
BEIJING WOODWORKING FACTORY (BWF)	Contreplaqués, planches en agglomérés, aggro avec revêtements divers, meubles maisons mobiles, boîtes d'emballage	3700 personnes	15 Da Hongmen Xi Ma Hong Ding Men Wai PEKIN
BEIJING RADIO FACTORY (BRF)	Petites radios, magnétophones radio-combinés (chaînes III-FI)	2832 personnes	Bei Da Lu (Western Outskirts) PEKIN
BEIJING PLASTIC FACTORY (BPF)	Films et toiles plastiques, tuyaux rigides et souples, sacs en plastique tissés, produits moulés et injectés	2600 personnes	C/O CEMA San Li He PEKIN
BEIJING SWITCHGEAR FACTORY (BSF)	Appareillages et armoires Haute Tension, Moyenne et Basse Tension	2715 personnes	Guandong Dian Chao Yang Men Wai PEKIN

LISTE DES FORMATEURS FNEGE INTERVENANT DANS LE PROGRAMME ONUDI DE FORMATION A LA CONSULTATION EN GESTION
 Réf. US/CPR/83/122

NOM	SPECIALITE	THEMES DEVELOPPES DANS LE PROGRAMME
Jean-Claude CUZZI	Chef de projet	- Responsabilité générale du projet
Robert DINASQUET	Jeu de simulation	- Jeu de simulation faisant apparaître les interactions entre les diverses fonctions de l'entreprise - Introduction à la comptabilité comme outil d'information
Gilles GARCIA	Stratégie	- Principe de définition des stratégies - Analyse sectorielle - Les opportunités et les menaces de l'environnement - Analyse des forces et des faiblesses
Pierre Le MOAL	Production Chef d'équipe	- Organisation de la production - Typologie des systèmes de production - Rôle de l'incertitude et du risque - Principe de gestion des flux, la gestion des stocks
Henri MATHE	Logistique	- L'importance de la logistique - La logistique comme outil stratégique - Exemples de mise en place de la logistique
Pierre MAITRE	Comptabilité, Contrôle de gestion	- Principes comptables - Prix de revient - principaux concepts - Principes d'analyse financière
Mme I. de MONTEVY	Comportements	- Dynamique des groupes - Etude de comportement - Stratégie de négociation

Jacques ROUGEAUX Organisation et structure

- Développement et remise en cause des structures
- Analyse systémique des organisations
- Fonctionnement des groupes

Mme D. VIENS Marketing

- Principes, rôle et outil du marketing
- Les études de marché
- La publicité

EXTRAITS DES IMPRESSIONS

DES STAGIAIRES CHINOIS
Juillet 1986

Madame CHEN San Shan

Je m'appelle CHEN San Shan, cadre du service de Technologie à la Compagnie Générale de l'Industrie des Métaux non-ferreux.

Ce séjour d'un an qui m'a permis de travailler auprès de spécialistes français m'a été très bénéfique

Je me sens plus compétente pour résoudre des problèmes grâce aux procédés d'analyse de gestion que vous m'avez enseignés.

Ce séjour m'a permis d'approfondir mes connaissances sur la France et cela me permet de mieux comprendre mes amis français en Chine.

Je souhaite que mes contacts avec la FNEGE et l'ACTIM continuent et se multiplient par divers canaux.

Je m'attends à un développement considérable de la coopération entre nos deux pays dans le domaine de la gestion.

* *
*

Monsieur YANG Yu Yang

Le programme suivi m'a fait connaître les théories et les procédés de la gestion française. Votre pays et sa technologie m'ont fort impressionné. Je garde un bon souvenir de la vie française.

Nous avons toujours admiré le courage qu'a montré la France en 1964 pour nouer, avant beaucoup d'autres pays occidentaux, des relations diplomatiques avec la République Populaire de Chine.

Jusqu'à présent, l'importance des affaires économiques et commerciales bilatérales laissait à désirer.

J'ai de grandes connaissances dans les secteurs tels que : appareils électroménagers, télécommunication électronique, équipements et instruments, informatique.

J'offrirais volontiers mes services aux entreprises françaises qui auraient l'intention d'investir en Chine ou qui souhaiteraient conclure des affaires.

* *
*

M. SUN Hong Jung

La comptabilité est indispensable dans le commerce international, mais les systèmes et les règlements sont différents d'un pays à l'autre. L'important pour intensifier les relations économiques, c'est de les connaître le mieux possible.

J'ai pu, grâce au stage ONUDI, m'informer du contenu du bilan et des comptes pertes et profits français. Cela m'a permis de faire des comparaisons entre les systèmes chinois et français. Cela peut me permettre aussi d'avoir recours aux procédés français dans les analyses d'activités économiques en Chine.

Je travaille à la Société Générale de l'Industrie Légère en tant que Chef du Service Administratif. Je m'intéresse beaucoup aux produits de l'industrie légère et surtout, aux parfums, aux vins français qui sont de renommée mondiale.

Vos procédés biologiques utilisés dans la papeterie nous impressionnent beaucoup et nous espérons peut-être une coopération éventuelle.

Dans d'autres secteurs comme le verre optique, les instruments de musique, l'alimentation, nous y voyons des perspectives d'avenir.

Je suis sûr que grâce à la fraternité de nos deux pays, nous trouverons des possibilités d'élargir notre coopération et de resserrer nos liens.

* *
*

Madame HUANG Qi Zhu

Mon nom est HUANG Qi Zhu.

Je suis ingénieur à la Société Générale de Fabrication Mécanique de Pékin.

Je m'occupe de gestion et j'y enseigne la gestion des entreprises.

J'ai eu la chance d'avoir pu participer à ce programme. Cela m'a donné une idée de la gestion des entreprises en France et la façon dont on y enseigne cette gestion.

J'ai apprécié le travail sérieux et la sympathie des experts français. J'en garde une excellente impression.

Cette expérience s'est révélée utile et nécessaire pour mon travail futur.

J'ai décidé de consacrer le restant de ma vie aux bonnes relations entre la Chine et la France.

Je souhaiterais établir des relations avec des sociétés françaises suivantes :

- Merlin Gérin
- Fabriques de chariots élévateurs à fourche
- Fabriques de machines-outils.

* *
*

M. CAI Xiao Zhong

Je m'appelle CAI Xiao Zhong.

Je travaille au Département de Planification de la Compagnie Générale des Industries chimiques en Chine.

Au cours des 4 mois passés en France, j'ai pu, non seulement beaucoup apprendre sur la gestion française, mais également faire connaissance avec de nombreux amis en France.

Votre pays est très beau et joue un rôle important dans les affaires européennes et mondiales. Votre peuple sympathique et ouvert m'a laissé d'excellents souvenirs.

Je souhaite que l'amitié entre nos deux pays se développe sans cesse et qu'une bonne coopération entre Français et Chinois se réalise.

Je profite de l'occasion pour exprimer sincèrement ma reconnaissance à tous les enseignants qui nous ont donné des cours très intéressants et à tous les amis qui nous ont aidés au cours de notre séjour.

M. WANG Da Jun

Je tiens à remercier les hôtes et les experts de la FNEGE qui ont fait preuve de tant de sympathie et qui ont tenté de tout faire pour rendre ce programme le plus intéressant possible.

Ce stage en France a beaucoup élargi mes connaissances surtout dans le domaine de la gestion.

Malheureusement, le court délai imparti ne nous a pas permis des études plus approfondies sur des sujets particuliers.

J'attends désormais d'autres confrontations traitant de la gestion d'entreprises industrielles ou commerciales.

J'espère concrétiser ce stage dans le domaine de l'électronique et dans l'utilisation de disquettes souples.

* *
*

M. MAO Ping Sheng

Ce programme organisé par l'ONUDI a été très fructueux.

Je suis très reconnaissant envers mes hôtes qui m'ont beaucoup appris.

Les cours et les visites d'entreprises m'ont permis d'aborder sous un angle à la fois théorique et pratique les domaines de la gestion d'entreprises et de la consultation en gestion occidentales, notions qui étaient pour moi tout à fait abstraites.

J'ai été très impressionné par le niveau avancé de la technologie industrielle, par la gestion, ainsi que par le style de travail raffiné de mes collègues français.

La France et la Chine exercent, l'une et l'autre une influence assez importante dans le monde.

J'ai beaucoup apprécié cette coopération franco-chinoise.

J'espère avoir d'autres contacts avec nos collègues français.

Je souhaiterais contribuer le plus possible à l'élargissement de nos relations techniques et commerciales.

* *
*

Madame PAN Yun

Le stage organisé par la FNEGE et l'ONUDI m'a permis de réaliser de grands progrès dans mes recherches sur la gestion.

Pour la première fois, j'ai appris à utiliser les méthodes de gestion française.

Je vais pouvoir mettre à profit mes acquis sur la gestion et en faire part à mes collègues, ce qui les intéressera vivement et sera fort utile à la gestion de notre entreprise.

Ce stage de 4 mois en France m'a paru très court.

Pourtant, il m'a permis de vivre réellement dans une ambiance française à la fois sociale, culturelle, politique et économique.

J'ai apprécié tout au long des cours, et à l'occasion des contacts directs dans les entreprises, l'amitié du peuple français et son intérêt envers la Chine.

Désormais, je souhaite travailler de concert avec vous pour contribuer à l'amitié franco-chinoise.

J'espère voir se multiplier les confrontations et échanges dans les domaines de la gestion, de l'économie et de la technique.

Les secteurs de la teinture et de la confection m'intéressent particulièrement.

* *
*

TRAME GENERALE DE L'OUVRAGE**LE CONSEILLER EN GESTION****Guide pour les professionnels chinois**

(titre provisoire)

But général de l'ouvrage : un transfert de technologie

Selon les termes du BIT, le " conseil en management est un service professionnel qui aide les cadres dirigeants à analyser et à résoudre les problèmes pratiques de l'entreprise, ainsi qu'à transférer des techniques d'organisation et de gestion ayant fait leurs preuves d'une entreprise à l'autre ".

Le transfert des techniques de management d'entreprise à entreprise a toujours été le rôle essentiel du conseil d'entreprise, grâce, certes, à son expérience professionnelle, mais surtout grâce à l'expérience et aux connaissances pratiques accumulées peu à peu par les cabinets de conseil. Cette accumulation d'expériences collectives est soigneusement organisée et exploitée sous la forme de bases de données, d'outils documentaires sophistiqués, de doctrines peu à peu élaborées et d'outils méthodologiques standardisés simples et très performants.

Le conseil en management s'internationalise rapidement et les techniques de conseil tendent à s'universaliser. Les mêmes procédés et les mêmes concepts tendent à être utilisés bien au-delà des frontières des pays, des cultures et même des continents.

Le but général de cet ouvrage est donc de proposer aux professionnels chinois du conseil en management un ensemble cohérent et aussi systématique que possible d'outils méthodologiques propres à leur profession. Ces outils sont certes d'origine occidentale mais peuvent être, selon nous, adaptés assez facilement au contexte chinois. C'est cette adaptation à la spécificité chinoise d'outils universels qui constituera l'originalité majeure de cet ouvrage.

Un guide professionnel

Il s'agit d'un ouvrage destiné aux professionnels du conseil en management. C'est donc un guide pratique destiné à des lecteurs qui sont censés posséder au préalable une bonne connaissance des principes et techniques usuelles du management ainsi qu'une bonne expérience d'entreprise.

Le plan général de l'ouvrage

Le manuel est divisé en 2 grandes parties :

PARTIE I : OUTILS METHODOLOGIQUES POUR LE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

Le diagnostic d'entreprise est la forme la plus complète et la plus interdisciplinaire du conseil. Il nécessite de la part du groupe de consultants, qui en est chargé, une approche systématique et particulièrement complexe pour :

- . identifier et reformuler les problèmes les plus essentiels d'une organisation, puis à les classer selon leur importance, leur urgence, la possibilité objective de les résoudre et d'atteindre des résultats tangibles,
- . identifier et préconiser les stratégies clés du changement de manière à élaborer un projet global de changement et d'amélioration,
- . de préconiser, dans le cadre d'un plan cohérent, des actions ponctuelles de changement là où les résultats auront le plus d'impact sur la performance d'ensemble de l'entreprise.

PARTIE II : LE MANAGEMENT DE L'ACTIVITE DE CONSEIL

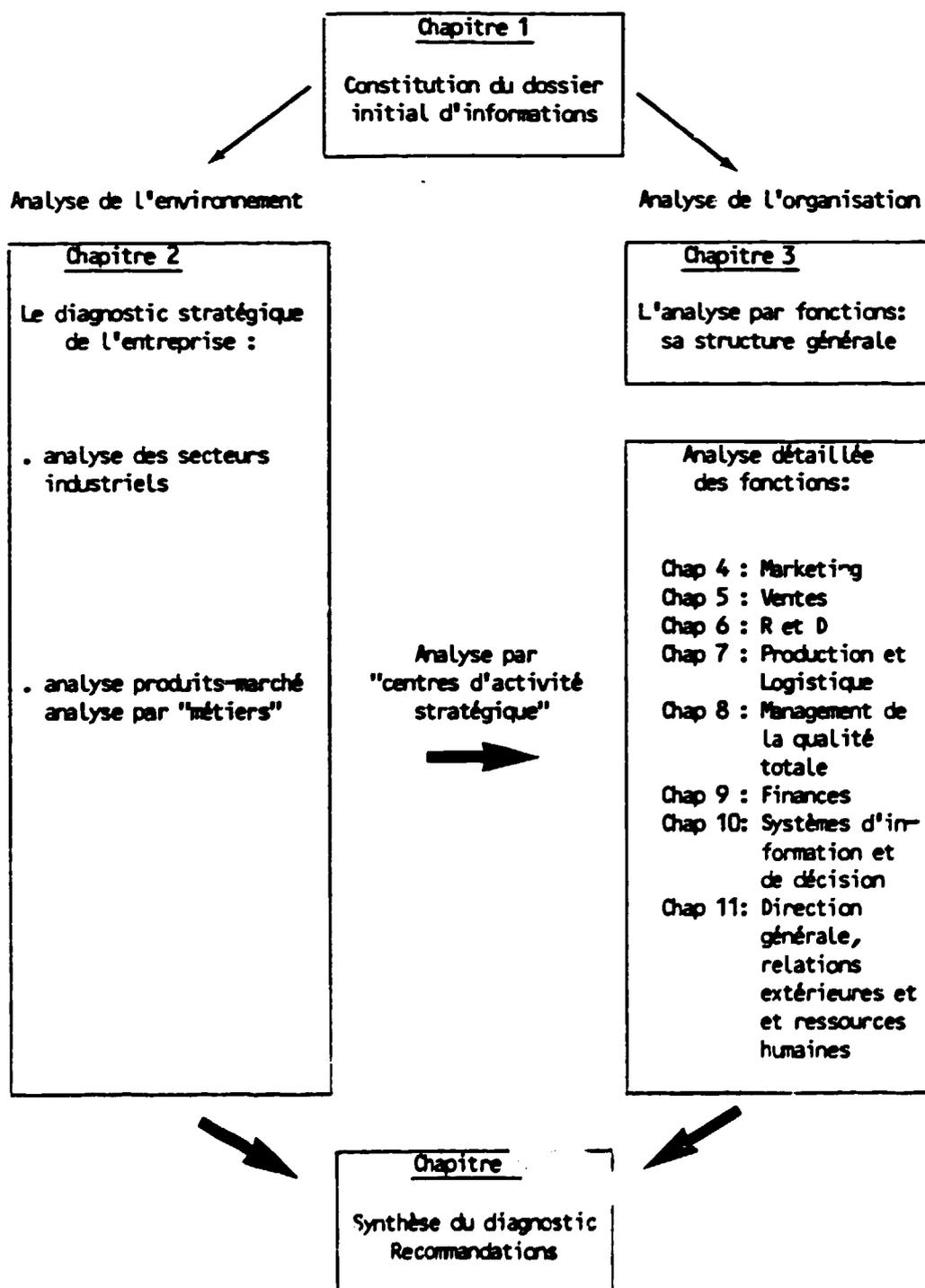
Comment améliorer l'efficacité et l'efficience, à court terme et à long terme :

- . des organismes de conseil
- . des équipes de consultants en charge d'un projet d'entreprise
- . des consultants individuels dans leurs travaux quotidiens.

**1ère partie : LES OUTILS METHODOLOGIQUES POUR LE
DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE**

Le plan d'action du consultant

Le diagnostic peut être vu comme la succession d'un certain nombre d'étapes permettant au consultant d'accumuler progressivement l'information dans tous les domaines clés de l'organisation et de son environnement. Ces étapes sont schématisées ci-dessous. A chacune d'elles correspond un chapitre du manuel :



CHAPITRE 1

LA 1ERE ETAPE DU DIAGNOSTIC : CONSTRUCTION DU DOSSIER INITIAL D'INFORMATIONS

La tâche du consultant est de rassembler le maximum des informations parues ou déjà existantes, faciles à obtenir, sans interviews lourdes. Ces informations lui permettront de se familiariser avec les produits, la technologie, les performances économiques essentielles de l'entreprise. C'est une condition de sa crédibilité et de son efficacité future.

Son travail va donc consister à rassembler, élaborer ou à étudier successivement:

1 - La proposition faite au client :

Cette proposition n'est pas seulement un document commercial. Son élaboration a exigé une étude préalable, des interviews du chef d'entreprise et des cadres. Elle est donc une source d'informations essentielle, en particulier en ce qui concerne la perception des problèmes de l'entreprise vus par l'équipe dirigeante.

2 - Les informations et impressions recueillies lors des premières visites aux différents services de l'entreprise.

3 - L'interview initiale du chef d'entreprise au moment du démarrage de la mission proprement dite. Cette interview doit être construite.

4 - Les documents comptables essentiels de l'entreprise sur le plus grand nombre possible d'années. Ils permettent de faire dès cette étape un premier diagnostic économique et financier de l'entreprise.

- 5.- La documentation écrite de l'entreprise : sur ses produits, sa technologie, ses rapports sociaux, ses marchés, etc ... En particulier, le consultant doit très tôt acquérir une bonne connaissance des produits fabriqués par l'entreprise et par ses concurrents, de leurs caractéristiques physiques et commerciales, et des technologies mises en oeuvre dans leur fabrication.
- 6.- Des enquêtes externes auprès d'associations professionnelles, de banques de données, d'interview d'experts de diverses natures.
- 7.- La synthèse des informations obtenues est alors effectuée sous la forme d'un document systématique et un questionnaire complémentaire élaboré afin d'obtenir les informations générales manquantes.
- 8.- La phase finale de cette étape consiste en l'élaboration des premières hypothèses de travail concernant la nature des vrais problèmes de l'entreprise tels qu'ils sont vus concurremment par le consultant et par l'équipe dirigeante de l'entreprise.

CHAPITRE 2 :**LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**

C'est une des étapes essentielles du diagnostic et une des plus complexes.

L'étude des problèmes stratégiques de l'entreprises constitue une approche toute nouvelle pour les consultants chinois habitués à scruter les problèmes immédiatement opérationnels et internes de l'entreprise. C'est également ce qui distingue le plus fondamentalement l'approche "française" de l'approche japonaise telle qu'elle a été utilisée jusqu'à présent par les experts chinois.

Le diagnostic stratégique comporte essentiellement 2 phases :

**1ère phase : L'IDENTIFICATION DES FACTEURS CLES DE
SUCCES DANS LES INDUSTRIES DANS LESQUELLES
SE SITUE L'ENTREPRISE**

Le but de cette phase est d'abord pour le consultant d'acquérir une connaissance préalable aussi complète et concrète que possible :

- . de l'histoire de chaque secteur industriel , de ses crises majeures, de ses changements structurels, de sa dynamique économique et commerciale,
- . des conditions de base régissant l'offre et la demande dans chaque secteur industriel,
- . de la structure des marchés,
- . des stratégies des acheteurs et des vendeurs et de leur évolution,
- . des chiffres clés de chaque industrie et de leur interprétation.

La connaissance approfondie des caractéristiques des diverses industries dans lesquelles se situe l'entreprise ne se justifie que si le consultant est capable ensuite d'en déduire les facteurs stratégiques clés qui, dans chaque secteur industriel, commandent de fait la croissance, la survie et les profits des entreprises. Chaque secteur industriel a, à cet égard, une logique propre. Les opportunités, les contraintes et les menaces ne sont pas les mêmes partout.

2ème phase : L'ANALYSE STRATEGIQUE PRODUITS-MARCHE DE L'ENTREPRISE

L'analyse stratégique Produits-marché comporte typiquement les 6 étapes suivantes :

1.- Segmentation stratégique de l'activité de l'entreprise : en produits-marchés, en Stratégic-Business-Unit (SBU) ou centres d'activités stratégiques (CAS). Au concept précédent d'"industrie" étudié précédemment vient s'ajouter ici le concept de "métier" qui se construit autour d'une compétence interne distinctive, d'une offre et d'une demande externe homogènes.

2.- Identification des facteurs clés externes de succès dans chaque segment

On procède à une analyse systématique des facteurs clés externes (opportunités, contraintes et menaces) aux niveaux :

- . de la demande : mesure de "l'attractivité du marché",
- . de l'offre : mesure de la "position compétitive" de l'entreprise vis-à-vis de ses principaux concurrents.

3.- Positionnement des divers segments dans des matrices d'analyse et performances de chaque segment

Matrices du type BCG, Mc Kinsey, Shell, SIAR, SPACE, etc ... De cette analyse par matrice, on en déduit le "territoire" occupé par l'entreprise et ses positions dominantes.

Analyse de l'aptitude réelle des divers segments de générer des liquidités nettes et analyse type "courbe d'expérience".

4.- Identification des compétences distinctives de l'entreprise au niveau de chacun de ses segments (forces et faiblesses)

- . son niveau d'expérience,
- . son niveau de créativité,
- . son aptitude managériale à profiter des opportunités externes.

5.- Analyse des stratégies produits-marché passées et présentes de l'entreprise

- . Evolution de ses stratégies à l'intérieur de chaque segment : stratégies de dominance
- . Evolution des synergies entre les divers segments
- . Evolution de sa stratégie de segments - Ses changements de métiers, stratégies de territoire.

6.- Les conclusions du diagnostic stratégique

Elles devront montrer en particulier s'il y a adéquation :

- . entre la "culture" interne de l'entreprise et la logique qui régit le succès dans chacune des "industries" dans laquelle l'entreprise se situe,
- . entre la structure organisationnelle de l'entreprise et ses stratégies de métiers,
- . entre les potentialités stratégiques internes et externes de l'entreprise et les résultats réels obtenus.

CHAPITRE 3

STRUCTURE GENERALE DE L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE PAR FONCTIONS SPECIALISEES

L'analyse des facteurs internes de l'entreprise au moyen d'une approche par fonction est tout à fait traditionnelle.

En pratique, l'analyse interne de ces fonctions spécialisées et le diagnostic stratégique de l'entreprise se font souvent simultanément par des consultants de profils différents. Le consultant "interne" doit néanmoins rester en contact très étroit avec le consultant "externe".

1.- Segmentation de l'organisation en "fonctions spécialisées"

Toute segmentation d'une entité complexe ne peut être qu'arbitraire. L'approche analytique, malgré ses dangers, est cependant inévitable dans une démarche de diagnostic. A titre indicatif, on peut distinguer les 8 fonctions essentielles suivantes avec leur définition succincte :

- . MARKETING : la connaissance opérationnelle du marché
- . VENTES : les actions vers le marché
- . R et D : technologies, nouveaux produits et nouveaux procédés
- . PRODUCTION et LOGISTIQUE
- . MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE (TQC)
- . FINANCES
- . SYSTEMES D'INFORMATION et de DECISION
- . DIRECTION, RELATIONS EXTERIEURES et RESSOURCES HUMAINES

Il est toujours possible d'augmenter ou de diminuer le nombre de ces fonctions. L'essentiel est que l'ensemble constitue un outil d'analyse à la fois simple et performant pour le consultant. Cette segmentation n'est absolument pas conçue pour être un modèle normatif dans la conception d'un organigramme d'entreprise.

2.- Un guide d'analyse standardisé pour chaque fonction

Pour augmenter la "productivité" des consultants et afin de faciliter les synthèses ultérieures, il est indispensable que l'analyse de chaque fonction soit menée selon un canevas aussi standardisé que possible. Il est proposé le modèle suivant :

1ère étape :

Segmentation de la fonction étudiée en "macro-tâches" spécifiques à cette fonction = grille d'analyse de la fonction)

2ème étape :

Description détaillée de la manière dont l'entreprise remplit chaque macro-tâche :

- Structure organisationnelle de la tâche
- modèle des flux :
 - . flux physiques d'entrées et de sorties : matières, personnel, énergie, équipement, argent, biens et services. Le processus technologique de transformation.
 - . flux d'informations technologiques et de gestion : saisie, traitement et fiabilité.
 - . flux de décisions : les processus de résolution des problèmes et de prise de décision.
- modèle QQOQCP : QUOI, QUI, OU, QUAND, COMMENT, POURQUOI.

3ème étape :

Identification dans chaque macro-tâche des facteurs clés qui constituent des forces ou faiblesses majeures :

- . par rapport à la logique de l'industrie dans laquelle se situe l'entreprise
- . par rapport aux stratégies produits-marché de l'entreprise
- . plus généralement par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation de croissance, survie et profit.

4ème étape :

Identification des problèmes majeurs

- . au niveau de chaque macro-tâche
- . au niveau synthétique de la fonction toute entière

en spécifiant leur degré d'importance et d'urgence.

5ème étape :

Proposition de solutions alternatives, réalistes et imaginatives, en tenant compte des réelles possibilités de mise en oeuvre de ces solutions et de la probabilité d'arriver à des résultats significatifs dans un délai donné.

Chaque solution doit être appréciée en fonction de sa contribution significative à la réalisation des objectifs stratégiques de croissance, survie et profits.

Ces solutions par fonction ne peuvent être qu'indicatives, car elles devront être ultérieurement réétudiées dans une perspective globale d'entreprise.

AUDIT DETAILLE DE CHAQUE FONCTION

Chaque fonction est analysée selon les canevas standardisés définis précédemment. En particulier, les étapes clés du diagnostic doivent être respectées :

1. Segmentation de la fonction en macro-tâches ou sous-fonctions
2. Description de la manière dont l'entreprise réalise chaque macro-tâche
3. Identification des facteurs clés de la macro-tâche
4. Identification des problèmes majeurs de la fonction
5. Propositions de solutions alternatives et réalistes.

CHAPITRE 4

AUDIT DE LA FONCTION MARKETING

Le mot de marketing sera pris ici dans un sens restreint. Par convention, la fonction marketing regroupera toutes les tâches d'étude des facteurs de l'environnement qui ont un impact direct à court et à moyen terme sur les ventes. Elle est une fonction tournée vers la connaissance opérationnelle des marchés externes de l'entreprise. Elle est évidemment très liée à la connaissance stratégique des industries dans lesquelles l'entreprise se situe et à l'analyse stratégique produits-marchés.

AUDIT DETAILLE DES TACHES DU MARKETING :

.connaissance de l'impact des facteurs de l'environnement sur les ventes : facteurs politiques, juridiques, technologiques, économiques, socio-démographiques, etc ...

.connaissance des stratégies de la concurrence et des stratégies d'achat des clients. Etudes de diversification, de motivation, de positionnement sur le marché, de comportement des acheteurs, d'image de marque et d'entreprise.

.validité des prévisions des ventes en fonction des changements de l'environnement, de l'évolution des stratégies des concurrents et des besoins des clients.

CHAPITRE 5

AUDIT DE LA FONCTION VENTE

Dans la fonction vente, on regroupera toutes les actions de l'entreprise sur son marché. C'est une fonction d'action et non une fonction d'étude comme le marketing.

AUDIT DETAILLE DES TACHES DE LA VENTE :

.conception du portefeuille de produits et de services : qualité, délais, SAV, étude des gammes existantes et des développements.

.maîtrise du système de prix : politique tarifaire, mode de fixation, contrôle, perception par les acheteurs.

.organisation de la distribution : nature des réseaux, répartition géographique, évaluation des performances.

.efficacité de la communication publicitaire : nature, budget, contrôle, etc...

.organisation des actions promotionnelles : nature, périodicité, budget, contrôle de rentabilité.

.efficacité et efficience de la force de vente : les argumentaires, les quotas, les profils des vendeurs, les rémunérations et les primes, les résultats, l'encadrement et l'animation des vendeurs, l'organisation administrative.

.la construction d'une image de marque et d'entreprise auprès des clients.

.la logistique et l'administration commerciale.

CHAPITRE 6

AUDIT DE LA FONCTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT R et D

On étudiera ici la R et D sous 2 aspects différents :

- . la recherche et le développement des nouveaux produits, qui est une sous-fonction très liée au commercial
- . la recherche et le développement des nouveaux processus, qui est une sous-fonction très liée à la production et à la logistique.

AUDIT DETAILLE DES TACHES DE LA R et D :

.le niveau technologique atteint par l'entreprise en comparaison avec celui atteint par les concurrents et avec le niveau actuel des sciences et des techniques.

.les stratégies de recherche et de développement de l'entreprise.

.l'organisation et l'efficacité des services de recherche.

.ses relations avec les organismes de recherche externes à l'entreprise, sa politique de brevets, etc...

.les processus et les aides à la créativité dans l'entreprise.

CHAPITRE 7

AUDIT-DE LA FONCTION PRODUCTION ET LOGISTIQUE

Audit de l'appareil productif et des services logistiques. Audit des systèmes d'information techniques et de gestion ainsi que des processus de décision qui leur sont liés.

1. Les moyens de production

- . achats, approvisionnements, stocks et flux de matières
- . les équipements et l'énergie
- . la main d'oeuvre : qualification - sélection - formation et encadrement
- . les politiques de capacité de production.

2. Les opérations et les produits

- . organisation des chaînes de fabrication
- . les processus et la technologie
- . les politiques de stocks et les flux physiques, l'implantation spatiale
- . la sous-traitance.

3. Les performances de l'outil productif

- . qualité
- . délais
- . productivité et taux d'utilisation de la capacité
- . coûts
- . les effets d'expérience et d'échelle.

4. Les services logistiques

- . bureaux d'étude et des méthodes
- . l'entretien préventif et curatif
- . les transports internes et externes
- . la gestion des stocks
- . l'administration de la production : le planning de fabrication
- . le contrôle qualité.

CHAPITRE 8

MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE (TQC)

Concept relativement nouveau, il correspond à une nécessité de plus en plus cruciale. Dans tous les services de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels (achat, production, vente) ou fonctionnels (maintenance, informations, administration), l'objectif est d'atteindre un niveau de qualité, de fiabilité, de délai parfaitement adapté aux nécessités stratégiques et tactiques de l'entreprise.

C'est une fonction intégratrice de toutes les fonctions de l'entreprise.

"Cercles de qualité" - "Analyse de la valeur des services" et des produits" - "recherches collectives d'amélioration" sont des approches de plus en plus utilisées.

CHAPITRE 9

AUDIT DE LA FONCTION FINANCIERE

Analyse des opérations, des systèmes d'information et des processus de décision.

- . la gestion du besoin en fond de roulement : stocks, clients, fournisseurs
- . la gestion de la trésorerie au jour le jour et des crédits à court et moyen terme
- . le choix des investissements et plan d'investissements, l'allocation des ressources
- . les sources de financement : capitaux et emprunts long terme
- . coût et structure des capitaux, niveaux d'endettement
- . la politique de répartition du profit.

CHAPITRE 10

AUDIT DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE DECISION

AUDIT :

.de la fonction comptable : organisation des services, qualification du personnel, les procédures comptables, analyse de la circulation et de la fiabilité des informations.

.des systèmes de mesure des coûts des produits et des méthodes d'analyse économique.

.des systèmes de mesure des performances des unités et des managers : les tableaux de bord.

.des systèmes et procédures de planification ; plans et budgets.

.des systèmes et procédures de contrôle.

.des systèmes et procédures informatiques.

CHAPITRE 11

DIRECTION GENERALE, RELATIONS EXTERIEURES ET MANAGEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES

La mission essentielle du consultant est ici d'évaluer la qualité des hommes et leur adéquation aux postes qu'ils occupent.

.culture d'entreprise et système de valeurs des dirigeants.

.aptitude de l'équipe dirigeante à prévoir et à planifier. En particulier aptitude à concevoir un projet d'entreprise précis avec une volonté effective de le réaliser. Capacité de définir des axes stratégiques clairs et ambitieux et volonté permanente de changer.

.aptitude de l'équipe dirigeante à organiser, c'est-à-dire à définir les structures les plus efficaces, à décentraliser les décisions opérationnelles et finalement à mobiliser toutes les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre les stratégies décidées.

.aptitude de l'équipe dirigeante à coordonner les décisions et à dynamiser les réseaux de communication horizontales et verticales ainsi que les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.

.aptitude de l'équipe dirigeante à commander les hommes, c'est-à-dire à les choisir, à les former, à leur déléguer des responsabilités effectives, à les dynamiser par des incitateurs adéquats, à résoudre les conflits et finalement à attirer et à retenir un personnel de qualité.

.aptitude de l'équipe dirigeante à contrôler à posteriori plutôt qu'à priori, à juger avec justesse les performances des managers, à les récompenser ou les sanctionner à propos et capacité à décider rapidement les actions correctives nécessaires pour s'adapter aux aléas externes.

.audit de la fonction personnel : recrutement, formation, promotions et mutations, augmentation de salaires. Etude complète des relations sociales.

.audit des fonctions relations publiques et communications externes.

CHAPITRE 12

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC ET PROPOSITIONS

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs de croissance et de rentabilité, il faut qu'il y ait une cohérence suffisante entre :

- . la logique de l'industrie dans laquelle elle se situe
- . les stratégies de métiers qu'elle s'est choisies
- . la "culture" collective qu'elle représente
- . le système de valeurs de ses dirigeants
- . les stratégies individuelles de ses acteurs et les dynamiques induites
- . les forces et faiblesses de chacune de ses fonctions techniques.

Certaines dissonances sont d'ordre secondaire, certaines autres sont clés et expliquent l'essentiel de la performance. Ce sont ces dernières que le diagnostic doit pouvoir identifier et aider à corriger.

Mais pour que l'organisation change réellement, il sera nécessaire que ses mécanismes de résistance au changement soient détruits. Et ceci est une toute autre histoire, dans laquelle le consultant extérieur ne peut avoir qu'un rôle modeste à jouer et se sent souvent bien impuissant. Trop souvent, il faut attendre la crise pour que le changement devienne une nécessité.

2ème partie : LE MANAGEMENT DE L'ACTIVITE DE CONSEIL

Cette partie comportera 3 chapitres :

CHAPITRE 13

LE CONSULTANT ET SES METHODES DE TRAVAIL PERSONNELLES

Durant le diagnostic des 4 entreprises de Pékin, il s'est avéré que les méthodes de travail personnelles utilisées par les stagiaires chinois étaient particulièrement peu adaptées au conseil et en particulier à l'exploitation systématique d'un très grand volume d'informations.

.les critères de sélection : culture générale, connaissances en management, expérience professionnelle, qualités de communication.

.sa formation au métier de conseil et entraînement sur le terrain.

.ses méthodes de travail : prise de notes, classement des dossiers, rédaction des rapports, exposés oraux.

CHAPITRE 14

L'ORGANISATION D'UNE MISSION DE CONSEIL

.les critères d'évaluation d'une mission : qualité, délais, coûts.

.organisation de l'équipe de consultants - Les juniors, les seniors, les relations hiérarchiques - les différentes spécialités.

.les difficultés dans les relations entre consultants et dirigeants et cadres de l'entreprise étudiée. L'art de l'interview. Les conditions d'efficacité d'une mission. Les attentes implicites et explicites des clients.

.organisation du travail collectif et discipline de groupe.

.le traitement de l'information. La matière première des consultants est l'information : la qualité de sa saisie, de son traitement, de sa transmission est un facteur clé de l'efficacité de la mission.

.les outils documentaires : les dossiers centralisateurs de l'information.

.les rapports écrits et la dynamique induite par les consultants dans l'entreprise

CHAPITRE 15**LE MANAGEMENT D'UN ORGANISME DE CONSEIL**

.la "vocation" de l'organisme de conseil

les types de missions et les "produits" offerts
ses objectifs internes et externes
sa stratégie de produits
ses relations de dépendance avec son environnement.

.ses marchés et sa stratégie de marché

les concurrents, ses stratégies commerciales

.sa gestion interne

la structure de ses activités
la qualité de sa direction et son aptitude à
planifier, organiser, coordonner, commander et
contrôler
les services techniques et logistiques
la gestion de son personnel et l'évaluation de ses
performances
collaborations internationales

.ses résultats économiques et financiers

la qualité, délais et coûts
les axes de développement

**SCHEMA POUR LE RENOUVELLEMENT D'UN PROGRAMME DE FORMATION
DE CADRES CHINOIS AU CONSEIL EN GESTION**

*** Première phase :**

Sélection d'un groupe de 10 stagiaires connaissant au moins une langue étrangère (si possible le français) et possédant une formation de base satisfaisante en gestion.

*** Deuxième phase : Perfectionnement au français**

6 à 9 mois - R.P.C

Les cours devront se dérouler parallèlement aux cours de gestion prévus dans la phase suivante.

*** Troisième phase : Perfectionnement aux techniques de gestion, formation théorique aux méthodes de conseil en gestion**

2 h/m experts - R.P.C.

Cette troisième partie se déroule en Chine. Elle permet aux participants de se perfectionner aux techniques de gestion des entreprises et d'acquérir un niveau homogène de connaissances, notamment dans les domaines clefs suivants

- marketing
- logistique et production
- comptabilité, contrôle de gestion
- organisation/gestion de personnel
- méthodes quantitatives

Des formateurs chinois (provenant de la CEMA ou d'autres organismes) sont associés aux experts internationaux pendant le déroulement de cette partie, de façon à réaliser un véritable transfert en Chine du contenu de la formation.

L'identification conjointe, à ce stade, avec diagnostic préliminaire, des entreprises chinoises retenues pour la dernière phase du programme, facilitera le choix des entreprises visitées en France et permettra la préparation du matériel pédagogique adéquat.

*** Quatrième phase : Formation pratique au conseil**

France - 4 mois

Utilisation des techniques et méthodes de conseil par rapport à l'environnement industriel français.

Trois entreprises sont sélectionnées, de préférence dans le même secteur que celui des entreprises chinoises retenues pour la cinquième et dernière phase du programme. L'objectif est de faire le diagnostic de ces sociétés, sous la conduite d'un expert français, comme le ferait un conseil.

Le programme porte sur :

- le perfectionnement au management :

- * diagnostic
- * stratégies et structures
- * planification et contrôle

Des visites d'entreprises sont organisées pour illustrer certains de ces points.

- la formation méthodologique au conseil :

- * méthodes de travail personnelles et collectives

Des rencontres avec des sociétés de conseil sont prévues.

- l'expérimentation en entreprises :

Interviews systématiques de responsables d'entreprises, analyse et diagnostics, identification des problèmes, présentation d'un "rapport" sous la supervision d'un formateur, constituent la base des exercices de cette partie.

* Cinquième phase : Activités conseil et formation

Travaux sur le terrain des entreprises chinoises

4 mois - (6 h/m experts) -R.P.C.

Les experts internationaux participent à la phase d'analyse (recueil de l'information, connaissance du milieu ...) et aident à la synthèse opérationnelle, à la réflexion sur l'expérience et à sa généralisation (formation de formateurs).

La diversité de la spécialisation et de l'expérience des experts permettra d'aborder les problèmes de l'entreprise avec des approches différentes et de répondre de manière complémentaire aux questions soulevées par l'analyse qui est opérée.