



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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

16999

ASSISTANCE AU CENTRE D'ETUDES ET DE PROMOTION INDUSTRIELLE  
(PHASE III)

DP/MLI/06/018

MALI

Rapport technique : Assistance au Centre d'études et de promotion industrielle\*

Etabli pour le Gouvernement du Mali  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
organisation chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement

D'après les travaux de M. Etienne Gaillard  
Consultant en techniques du conseil industriel

Fonctionnaire chargé de l'appui : Ivan de Pierpont  
Service de la gestion et de la modernisation industrielle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

---

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

S O M M A I R E

	<u>Page</u>
AVANT PROPOS	1
PREMIERE PARTIE : Le déroulement de la Mission	2 à 7
DEUXIEME PARTIE : L'amélioration des consultants Industrielles du CEPI, Division Assistance.	8 à 17
CONCLUSIONS GENERALES	18 à 19
RECAPITULATIF DES ANNEXES (dont résumé des cas étudiés)	20

AVANT PROPOS

De manière globale, la mission du consultant s'est articulée autour de deux pôles :

- . L'aide à la découverte d'eux mêmes et à leur développement personnel pour les conseillers de la Division Assistance du CEPI.
- . L'audit de la consultation Industrielle pratiquée par la Division Assistance du C.E.P.I.

L'organisation du déroulement de la mission par le C.T.P. du projet a permis une interaction constante de ces deux pôles. Le soutien constant de l'équipe du projet et la participation active des conseillers de la Division Assistance ont conforté l'action du consultant dans ces deux domaines .

Le consultant tient à exprimer ici sa gratitude aux experts du projet et aux conseillers de la Division Assistance du CEPI pour leur accueil et leur collaboration.

## O. STRUCTURATION GENERALE

Pour permettre au consultant :

- de mener à bien sa mission telles que définie par les termes de référence (c.f annexe : N°1);
- de répondre aux objectifs initiaux, tels qu'exprimés par le projet, qui ont aboutit à l'organisation de la mission (c.f annexe : N° 2);

le déroulement de la mission a été structuré; comme suit par le Projet, en accord avec le consultant :

- Prise de contact avec le C.E.P.I et les conseillers de la Division Assistance;
- Visites d'étude d'entreprises assistées par le C.E.P.I
- Préparation, conduite et exploitation d'une réunion de concertation entre conseillers et banque;
- Lancement et suivi de la préparation des exposés de cas d'assistance à présenter par les conseillers;
- Suivi, analyse et discussion des cas d'assistance présentés par les conseillers;
- animation de séances de formations complémentaires
- Synthèse et clôture du séminaire.

### 1. PRISE DE CONTACT AVEC LE C.E.P.I ET LES CONSEILLERS DE LA DIVISION ASSISTANCE

#### 1.1 Objectifs poursuivis.

Les Objectifs poursuivis au travers de cette prise de contact étaient :

- établir et respecter les relations protocolaires avec l'institution C.E.P.I;
- Re-préciser, tant auprès de la direction du C.E.P.I qu'auprès des conseillers, les objectifs et le déroulement prévisionnel de la mission du consultant;
- Créer entre le consultant et les conseillers, les conditions d'une collaboration efficace.

#### 1.2 Réalisation.

Les principales actions et activités engagées ont été :

- présentation du consultant au Directeur Général (a.i) du C.E.P.I, par le C.T.P;
- Bref exposé de rappel sur la mission du consultant auprès des conseillers;
- Réunion de présentations réciproques et détaillées consultant/ conseillers;
- Présentation par chaque conseiller des principaux dossiers dont il a la charge.

### 1.3 Planification, durée.

Les deux journées des 5 et 6 Janvier ont été consacrées à cette phase.

## 2. VISITES D'ETUDE D'ENTREPRISES ASSISTEES PAR LE C.E.P.I

### 2.1 Objectifs poursuivis.

Les objectifs poursuivis au travers de ces visites d'étude étaient :

- Permettre au consultant de situer, connaître et replacer dans leur contexte les entreprises assistées par les conseillers;
- Découvrir, observer et analyser les méthodes, actions et comportements des conseillers sur le terrain, afin de :
  - . situer, connaître et comprendre les conseillers dans leur contexte;
  - . Collecter les informations nécessaires pour diriger la préparation des exposés ultérieurs des conseillers et animer les séances d'analyse et d'exploitation des exposés;
  - . Recenser, définir des voies d'amélioration de l'efficacité des conseillers.

### 2.2 Réalisation.

Une visite d'étude, au moins, a été effectuée dans chacune des huit entreprises ayant fait l'objet d'un exposé préalable (c.f § 1.2 quatrième alinéa)

Chaque visite a été effectuée sous la direction du conseiller responsable du dossier, accompagné des experts du Projet. Pour éviter à ces visites tout caractère artificiel, elles ont été effectuées dans le cadre normal des interventions des conseillers.

Les éléments de réflexion et d'informations recueillis par le consultant lui ont permis, au cours de la période même des visites d'étude, d'établir et communiquer aux conseillers les documents

suivants :

- Note sur les grandes lignes de préparation d'un exposé (c.f Annexe N° 3)
- Note sur la préparation et le déroulement d'une réunion de concertation CEPI/Banque (c.f Annexe : N° 4)

Par ailleurs deux visites d'entreprises, ayant fait l'objet de contrat CEPI, ont été effectuées sous la conduite du Chef de Projet. Ces deux visites effectuées sous la conduite du Chef de Projet, ont été faites le 26/01.

### 2.3 Planification, durée

Compte tenu de l'importance primordiale de cette phase, neuf journées de travail lui ont été consacrées.

La programmation des visites a été effectuée par le groupe Projet/CEPI et, grâce à la bonne volonté d'entreprises qui ont accepté des réunions de travail les jours chomés, les neuf journées de travail ont pu être réparties sur neuf jours calendaires consécutifs : 7/01 à 15/01/88 inclus.

## 3. REUNION DE CONCERTATION C.E.P.I (Division Assistance) et BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU MALI (B.D.M.)

### 3.1 Les objectifs poursuivis.

Le fonctionnement des entreprises naissantes, en réhabilitation et même en exploitation normale, est très dépendant de leurs relations avec les organismes bancaires en général et avec la B.D.M en particulier. Pour être efficaces dans leurs actions, les conseillers doivent :

- être au courant des mécanismes tant officiels qu'officieux des banques de la place ;
- Entretenir de bons rapport avec les représentants et décisionnaires des banques.

Par ailleurs, la réunion de concertation avait également pour but de permettre au consultant de mieux cerner le contexte de l'action des conseillers.

### 3.2 La réalisation

Les actions engagées ont été les suivantes :

- Préparation de la réunion :
  - . Au niveau C.E.P.I/Projet, par une lettre d'invitation adressée aux Directions Générales des principales banques;
  - . Au niveau du consultant par la note (c.f annexe citée au § 2.2);

- Réunion du 16.01.88 avec les représentants de la B.D.M;
- Exploitation de la réunion : la réunion a été mise à profit comme une opportunité de former les conseillers à l'établissement d'un compte rendu . Cette action initiée et conduite par le consultant a aboutit au compte rendu annexe : N°5 )

### 3.3 Planification, durée.

La réunion elle même et la séance de formation qui en a découlé, ont mobilisé l'intégralité de la journée du 16.01.88.

Les travaux de préparation antérieure et d'exploitation postérieure ont été repartis sur plusieurs jours, parallèlement à d'autres activités.

## 4. LANCEMENT ET SUIVI DE LA PREPARATION DES EXPOSES DE CAS

### 4.1 Les buts poursuivis.

Les buts poursuivis étaient :

- standardiser la méthodologie de préparation et, partant, de présentation des cas;
- Définir les supports d'informations à diffuser par les présentateurs des cas;
- Assurer la pertinence des préparations par rapport aux objectifs assignés à la présentation des cas ;

### 4.2 Réalisation

Les actions engagées ont été les suivantes :

- Réunion de travail, à partir du document annexe (c.f § 2.2) pour définir collectivement :
  - . Une grille de préparation et de présentation des cas;
  - . Une sélection des cas devant être exposés;
  - . La répartition des travaux entre les conseillers.

Cette réunion, animée par le consultant, s'est concrétisée dans le document méthodologique joint en annexe N°6

- La préparation des exposés par les différents conseillers ayant réellement assisté les entreprises ( Il est à noter que certains conseillers ont des activités trop ponctuelles ou trop floues et ne pouvaient valablement présenter des cas d'assistance).
- Le suivi des préparations par le consultant et son aide active quand nécessaire.
- Le contrôle et la mise au point, par le rédacteur et le consultant de chaque préparation terminée.

#### 4.3 Plannification, durée

Les travaux afférents aux préparations d'exposés ont nécessité neuf journées de travail effectuées du 18.01 au 28.01 inclus.

### 5. EXPOSES, PRESENTATION DES CAS

#### 5.1 Buts poursuivis

Au travers de l'exposés des cas, les buts poursuivis étaient (c.f annexe n°6):

- Recenser les difficultés rencontrées par les conseillers et qui ont entravé l'efficacité de l'assistance aux entreprises.
- Analyser ces difficultés et en déterminer les origines.
- Rechercher des voies et moyens d'amélioration

#### 5.2 Réalisation

Les conseillers ont présenté 7 CAS (c.f annexes 8.1 à 8.7 inclus) qui ont été discutés:

- . sous la conduite du consultant
- . avec la participation de personnes ressources (industriels)
- . avec la participation de représentant de la division des études
- . avec la participation épisodique du responsable de la division ASSISTANCE ET EN L'ABSENCE D'UN DES DEUX CHEFS DE SECTION.
- . avec la participation active de tous les conseillers
- . avec la participation active du projet

Le projet et le PNUD ont fourni toute l'aide logistique nécessaire.

#### 5.3 Plannification

La présentation des exposés a nécessité (y compris l'ouverture des travaux) 4 jours : les 29 et 30/01, et 1 et 2/02.

### 6. ANIMATION DE SEANCES DE FORMATIONS COMPLEMENTAIRES

#### 6.1 Buts poursuivis

Les buts poursuivis au travers des séances de formation complémentaires s'inscrivaient étroitement dans le cadre des termes de référence de la mission, à savoir :

- Apporter aux conseillers une méthode performante d'audit des entreprises, tout particulièrement adaptée à l'analyse de gestion et à l'établissement de tableaux de bord spécifiques;

## 6.2 Réalisation

Pour apporter aux conseillers une méthode performante d'audit des entreprises, le consultant a choisi l'approche systémique concrétisée dans " L'Analyse Modulaire des systèmes de Gestion (A.M.S). La réalisation s'est subdivisée en :

- travaux de préparation tant des séances d'animation que de la documentation remise (document annexe : 7);
- A l'animation de
  - . Cinq séances d'initiation à l'A.M.S.
  - . Une séance de mise en pratique pour l'élaboration d'un tableau de bord à partir d'un dossier de la division Assistance.

## 6.3 Plannification

L'initiation à l'A.M.S a nécessité 8 à 9 H de séances réparties les 21, 22, 23, 25 et 26/01 parallèlement aux travaux de préparation.

La mise en pratique sur un cas CEPI a fait l'objet d'une séance le 2/02

## 7. SYNTHÈSE ET CLOTURE DES TRAVAUX

### 7.1 Buts poursuivis

Les buts poursuivis étaient

- Définir collectivement le rôle du " conseiller industriel" (consultant)
- Définir des voies et moyens d'amélioration de tous ordres pour augmenter l'efficacité des conseillers.
- Faire part à la Direction du CEPI du déroulement des travaux, des résultats et des grandes lignes d'action dégagées.

### 7.2 Réalisation

A partir des fiches annexes 81 à 87 incluses, le groupe d'étude (division Assistance + projet) animé par le conseiller a :

- Défini le rôle du conseiller
- Défini des voies et moyens d'amélioration de son efficacité.
- A partir des travaux définis ci avant, le déroulement des travaux, les résultats et les lignes d'actions dégagées ont été présentés à la Direction du CEPI ainsi qu'à plusieurs entrepreneurs invités (dont les entrepreneurs des entreprises ayant fait l'objet d'exposés.)

### 7.3 Plannification, durée

Les travaux de synthèses ont été effectués les 4 et 5/02  
La cloture a été faite le 6/02 avant le départ du consultant.

Deuxième Partie

---

L'AMELIORATION DES CONSULTATIONS INDUSTRIELLES DU C.E.P.I

Division Assistance

---

0. LE CONTEXTE ET SES ELEMENTS

Les consultations industrielles dispensées aux petites et moyennes entreprises du Mali, par les conseillers de la Division Assistance du C.E.P.I, sont à replacer dans leur contexte si l'on désire dégager des voies et moyens d'amélioration réalistes.

C'est au travers :

- des visites d'étude d'entreprises assistées par le C.E.P.I et des travaux de consultation réalisés en ces occasions par les conseillers;
- de l'assistance à des réunions, entretiens entre des entrepreneurs et des conseillers du C.E.P.I;
- d'entretiens et de discussions avec les cadres et conseillers du C.E.P.I, ET LES EXPERTS DU PROJET;
- de la réunion de concertation C.E.P.I/B.D.M (c.f 1ère partie § 3 )
- d'observations et d'informations collectées en toutes occasions;

que les éléments qui influent le plus sensiblement sur la qualité et l'efficacité des consultations ont pu être dégagés.

Ces éléments ont pu être classés en quatre catégories :

- les éléments extérieurs au C.E.P.I : depuis certaines caractéristiques de l'économie Malienne jusqu'à la sociologie des entrepreneurs;
- "l'institution" C.E.P.I en tant que telle;
- La Division Assistance qui regroupe les conseillers;
- les conseillers eux mêmes

0.1 Le contexte extérieur au C.E.P.I

Les éléments constatés et confirmés qui influencent la nature, le contenu, la qualité et l'efficacité des consultations industrielles, sont principalement :

- 0.1.1. - la Faiblesse de l'économie générale du pays;
- 0.1.2. - la concentration des ressources du pays chez une très faible minorité de la population et, corrélativement, le pouvoir

- d'achat dérisoire du restant de la population;
- 0.1.3.- des réglementations et procédures administratives complexes, lentes et lourdes dont, selon les affirmations reiterées des assujetis, l'aboutissement dépend souvent d'influences personnelles relevant du népotisme, du clientélisme ou même de rémunérations occultes;
  - 0.1.4.- Des dysfonctionnements peu classiques, mais CONNUS ET PREVISIBLES DANS LES RELATIONS ENTRE LES INSTITUTIONS BANCAIRES ET LES ENTREPRENEURS;
  - 0.1.5.- Une économie souterraine des entreprises, prédominant sur l'économie officielle et ses règles;
  - 0.1.6 - l'utilisation des créations d'entreprises pour capter des fonds mis à disposition plus que pour créer et faire vivre une entreprise;
  - 0.1.7.- la création d'entreprise à seule fin de fournir une activité aux membres de la famille élargie de l'entrepreneur ;
  - 0.1.8.- la prédominance des mentalités de commerçants et d'investisseurs sur l'esprit d'entreprise et d'industrie;
  - 0.1.9.- Une main d'oeuvre disponible sur le marché du travail en quantité mais ne présentant pas les compétences techniques et la mentalité industrielle nécessaires pour la mise en route et le développement d'entreprises.

## 0.2 L'institution C.E.P.I

Parmi les nombreux éléments caractéristiques du C.E.P.I qui ont une incidence sur l'efficacité des consultations industrielles effectuées par les conseillers de la division assistance, on peut distinguer principalement que :

- 0.2.1- le C.E.P.I est issu d'une volonté étatique; c'est un Etablissement public, doté d'une autonomie financière et sous tutelle directe du Ministère de l'Industrie et du Tourisme;
- 0.2.2 - En règle générale, les cadres sont issus et/ou relèvent de la fonction Publique, certains personnels également;
- 0.2.3 - En amont de la Division Assistance, existe une Division des études dont les travaux sont souvent mis en cause principalement pour :
  - . Un manque de qualité, tout particulièrement pour les études de marchés;
  - . des conclusions arbitrairement favorables permettant au promoteur d'obtenir des fonds pour une entreprise

peu ou non viable;

0.2.4 - la rédaction des contrats C.E.P.I/client n'est pas très explicite en ce qui concerne :

0.2.5 . les règles déontologiques, dont le secret professionnel;  
. Le cahier des charges des prestations : Objectifs, méthodes et moyens mis en oeuvre, fréquence et durée des interventions, procédures d'évaluation;

0.2.6 - Un poste d'Agent commercial du C.E.P.I est prévu. Cet agent aurait à charge :

. d'effectuer des actions de prospection et de démarchage;  
. de suivre les clients, en cours et anciens.

### 0.3 La Division Assistance

En ce qui concerne la Division Assistance, on peut noter que :

0.3.1 - La Division Assistance, sous l'autorité d'un chef de Division, comprend deux sections d'importances inégales :

. la section Assistance Technique : Forte de deux conseillers, ingénieurs de formation (un ingénieur chimiste, un ingénieur électro-mécanicien);  
. la section Assistance à la gestion regroupe cinq conseillers de formation économique, gestionnaire ou administrative.  
. Pour chacune des sections, un conseiller a rang de chef de section;

0.3.2 - les domaines de compétence suivants ne sont pas couverts :

. comptabilité;  
. Organisation de la production;  
. Management;

0.3.3 - le nombre de dossiers en cours est d'une dizaine environ, le nombre de dossiers clos pour les deux dernières années est sensiblement équivalent;

0.3.4 - la quasi totalité des clients de la Division Assistance résulte d'un démarchage, souvent pressant, et non d'un besoin ressenti et exprimé par le client;

0.3.5 - l'encadrement de la Division ne fait pas preuve :

. ni d'une disponibilité;  
. ni d'une implication sensible;  
. ni d'une compétence particulière;

Aussi est il peu reconnu comme "encadrement" par le personnel d'exécution.

Les tensions internes de la Division sont perceptibles, exprimées et, manifestement, importantes;

0.3.6- la distorsion entre les horaires théoriques et les horaires réellement pratiqués, est impressionnante.

0.3.7- Deux types de réunions, à fréquences sensiblement hebdomadaires, ont été institutionnalisées:

- . Réunion division en début de semaine pour faire le point des travaux effectués et à mettre en oeuvre;
- . Réunion division/Projet : informations, travaux à caractère pédagogique.

#### 0.4 Les conseillers.

On peut noter que :

0.4.1- Les conseillers sont jeunes : de 25 à 43 ans, la moyenne d'âge étant de 35 ans environ;

0.4.2- La moitié des conseillers est issue de la fonction Publique;

0.4.3- l'expérience des conseillers dans leurs fonctions, au sein de la Division Assistance, varie de quelques mois à deux ans au maximum.

0.4.4- Trois conseillers ont exercé des Fonctions d'enseignants dans des structures scolaires ou universitaires traditionnelles;

0.4.5- quelques conseillers possèdent des notions de Management;

0.4.6- Aucun des conseillers ne dispose d'une formation spécialisée, ou même d'une initiation, dans les domaines suivants :

- . Organisation scientifique du travail (en particulier pour l'organisation de la Production)
- . Psycho-pédagogie;

0.4.7- la quasi totalité des conseillers ne dispose pas d'une expérience vécue de l'Entreprise.

### 1. LES FREINS A L'EFFICACITE DES CONSULTATIONS INDUSTRIELLES DISPENSEES PAR LA DIVISION ASSISTANCE

Les éléments du contexte, tels que recensés et définis aux § 01 à 0.4 inclus, génèrent, isolément ou par leurs concomitances, des freins à l'efficacité de la consultation Industrielle en général et plus particulièrement pour la Division Assistance du CEPI.

L'identification et la description des mécanismes de freinage, voire de blocage, ne présente d'intérêt que pour autant qu'il est possible

d'envisager des voies et moyens réalistes d'amélioration pour les courts et moyens termes. C'est dans cette optique, que les mécanismes de freinage suivants sont à noter :

- (c.f: § 0.1.1.) compte tenu des difficultés économiques des entreprises, la consultation Industrielle est perçue comme une prestation "de luxe". Les entrepreneurs, même conscients de son utilité, voire de sa nécessité, répugnent à y consacrer des ressources qui couvriraient les besoins plus pressants.
- (c.f §: 015, 021, 022, 024, 042). L'économie souterraine des entreprises confronte les conseillers, perçus comme susceptible d'obédience à la fonction Publique, aux situations suivantes :
  - . ne pouvant accéder aux véritables informations, les conseillers sont dans l'impossibilité d'établir des diagnostics réalistes et des recommandations pertinentes. Ou bien,
  - . ayant accès aux informations véridiques, ils peuvent établir, de manière réaliste et pertinente leurs diagnostics mais sont dans une situation gênante aux plans déontologique et civique, en particulier pour faire des recommandations.
- (c.f §: 013, 016, 017, 018, 019, 021, 022 et 0.4.2). Peu animés par l'esprit d'entreprise, et de surcroît démotivés par le délais écoulé entre leur projet et le début de sa réalisation, les entrepreneurs, et en particulier les promoteurs manifestent fréquemment des comportements préjudiciables, à l'efficacité des conseillers :
  - . opposition marquée à recevoir les conseillers
  - . transfert, total ou partiel, de leurs responsabilités aux conseillers
  - . non prise en compte des recommandations des conseillers
  - . perception des conseillers comme des employés et non comme des partenaires.

Par ailleurs la connotation "fonction Publique" attachée au CEPI du fait de ses origines et de la composition de son personnel, induit une réaction de défiance et de sous estimation de la part des clients potentiels comme actuels. L'autorité et le crédit moral consentis aux conseillers en sont très sensiblement amoindris.

- (c.f §: 024) L'absence d'un cahier des charges, au sens plein du terme, dans les contrats du CEPI, ne permet pas une évaluation conjointe CEPI/client de l'action du conseiller.

- (c.f §: 025, 034) Le démarchage des clients, par le CEPI, et en particulier par les conseillers, décrédibilise ces derniers et les place, dès l'origine, en position d'infériorité vis-à-vis du client. L'institutionnalisation et le développement de cette procédure avec la création d'un poste de responsable commercial risque d'amplifier ce mécanisme.
- (c.f §: 018, 019). L'absence d'esprit d'"entreprise", de mentalité "industrielle", de connaissances organisationnelles ou de gestion, voir même de compétences techniques, chez leurs interlocuteurs décisionnaires ou exécutants, est un frein à l'efficacité des conseillers. Il leur est difficile de se faire comprendre tant au niveau du diagnostic que des recommandations. L'adhésion des décisionnaires et la mise en oeuvre par les exécutants sont dès lors compromises.
- (c.f §: 031, 032, 035, 046). La Division Assistance ne couvrant pas les domaines d'expertise relatifs :
  - . à la comptabilité
  - . à l'organisation de la production : planification, modes opératoires, circuits matière manutention etc ....
  - . au management

LES DIAGNOSTICS DES CONSEILLERS SONT PARCELLAIRES ET LEURS RECOMMANDATIONS INCOMPLÈTES AVEC MÊME LE RISQUE D'AVOIR DES CONSÉQUENCES DOMMAGEABLES POUR L'ENTREPRISE.

- (c.f §: 4.1, 043, 047). Pour les clients les conseillers sont perçus comme "Jeunes" d'un triple point de vue:
  - . intrinsèquement
  - . dans leur métier de conseiller
  - . Par leur manque d'expérience industrielleen conséquence, dans le cadre d'une Société où l'âge confère l'autorité, le droit de prodiguer des conseils et de surcroît de n'en pas recevoir, les entrepreneurs sont peu enclins à prêter une oreille attentive aux analyses, réflexions et recommandations des conseillers
- (c.f §: 018, 019, 043, 045, 047). La mise en oeuvre et l'exécution des recommandations des conseillers est obérée par :
  - . Les mentalités, les niveaux et types de connaissances des entrepreneurs ;
  - . La non maîtrise par les conseillers des processus de l'adhésion et de la psycho-pédagogie.

## 2. VOIES ET MOYENS D'AMELIORATION DES CONSULTATIONS INDUSTRIELLES DU CEPI

L'ensemble des freins identifiés, recensés et définis au § 1, peut faire l'objet d'actions de déblocage, de manières indépendantes ou convergentes, à trois niveaux :

- au niveau de l'institution CEPI
- au niveau de la Division Assistance
- au niveau des conseillers de la Division Assistance

Compte tenu des possibilités envisageables à ces trois niveaux, les voies et moyens d'amélioration pourraient être les suivants :

- Définir, en concertation avec les institutions bancaires et les bailleurs de fond, une politique et les modalités de financement des consultations Industrielles répondant aux différentes situations de la vie des entreprises : création, réhabilitation, redressement judiciaire ou non, développement et exploitation normale.

- . Dans les cas de création, réhabilitation et développement, le financement des actions de consultations Industrielle serait explicitement prévus dès le dossier d'étude et de demande de financement.

- . Dans les autres cas un prédiagnostic et un devis du CEPI constitueraient les éléments de base d'une demande de financement.

- Pour que les entrepreneurs fournissent aux conseillers des informations exhaustives et véridiques il est nécessaire :

- . qu'ils ne redoutent pas la divulgation des informations auprès des services fiscaux en particulier;
- . qu'ils n'aient pas intérêt à fournir des informations fausses pour diminuer la rémunération du CEPI;

On peut prévenir ces deux situations, dès le contrat CEPI/client, par :

- . un rappel écrit et détaillé de la déontologie de la consultation Industrielle, assorti d'une clause, précise, relative au secret professionnel auquel sont assujettis les conseillers;
- . la non indexation, sous quelque forme que ce soit, de la rémunération du CEPI aux éléments et résultats comptables et de gestion de l'entreprise

- Pour assainir la relation CEPI/client, tant au niveau des motivations qu'au niveau des modalités, il est nécessaire de sensi-

sibiliser les interlocuteurs des conseillers :

- . à la consultation Industrielle, en général : Utilité, modalités, déontologie;
- . au rôle des conseillers
- . à l'esprit "Industriel" et non " fonction Publique" qui anime les conseillers de la Division Assistance.

A cet effet, il conviendrait d'organiser à l'intention des entrepreneurs, clients ou non, des réunions et rencontres :

- . d'information,
- . d'échange et de concertation,
- . de travail;
- . de formation.

- Pour que le contrat CEPI/client constitue un véritable "outil de travail" commun au conseiller et au client, qu'il soit de facteur de synergie de leurs actions respectives, il est nécessaire de le re-penser, restructurer et enrichir. Dans cet esprit le contrat comprendrait trois volets :

- . Un volet "Relationnel" définissant et explicitant la relation conseiller/client : déontologie, finalités, conditions d'efficacité etc...
- . Un volet "Prestation" qui constitue un véritable cahier des charges des prestations : objectifs, moyens et méthodes, action, planification et durée de l'intervention ainsi que méthodes, moyens et planification des évaluations.
- . Un volet "Commercial et Administratif" définissant les modalités financières et administratives.

- Pour crédibiliser les conseillers auprès des clients potentiels, et même actuels, il est nécessaire de :

- . prohiber tout démarchage, en particulier effectué par les conseillers;
- . discriminer dans l'esprit des entrepreneurs, et bailleurs de fond, la Division Assistance et la Division Etude. Cette dernière ayant, pour de multiples raisons, une image de marque désastreuse;
- . promouvoir la Division Assistance en tant que telle.

C'est ainsi que le responsable commercial, actuellement prévu au niveau du CEPI, aurait un de ses assistants :

- . exclusivement attaché à la Division Assistance
  - . avec titre de "chargé des relations avec les entreprises";
  - . ayant à charge d'organiser les manifestations, de tous ordres, visant à promouvoir la consultation Industrielle en général et les prestations de la Division Assistance en particulier;
  - . ayant à charge de suivre les clients, en cours et anciens, afin d'évaluer et conforter l'image de marque de la Division Assistance.
- Pour favoriser le dialogue entre les entrepreneurs sur les plans mentalité, état d'esprit et compétences, le CEPI en tant qu'institution et les conseillers en tant qu'opérateurs, devraient organiser, gérer et animer des actions de formation des entrepreneurs, clients ou non, dans des domaines tels que :
- . l'esprit d'entreprise;
  - . la gestion de la production;
  - . la gestion des Ressources Humaines, le Management;
  - . les tableaux de bord spécifiques aux différents secteurs au sein d'une entreprise;
  - . techniques et technologies particulières.

ces actions pourraient être entreprises avec la collaboration de personnes-ressources extérieures au C.E.P.I.

- Pour équilibrer et développer le potentiel d'expertise nécessaire au bon fonctionnement et à la pleine efficacité de la Division Assistance, les actions suivantes devraient être mises en oeuvre (de manière concomitante pour obtenir un effet de synergie) :
- . Renforcer la Section Technique par le recrutement d'un technicien, ou ingénieur, en Génie Civil et construction Métallique;
  - . compléter la section Gestion par un technicien comptable expérimenté et prévoir à terme un Ingénieur système, pour faire face au développement de l'informatique au Mali, voire le susciter;
  - . Créer, d'urgence, une Section Organisation de la Production avec des techniciens d'organisation ayant un vécu de l'entreprise;
  - . Faire animer par chaque spécialiste des formations d'initiation destinées à ses collègues d'autres spécialités.

- . Confier la direction de la Division Assistance à un Senior Consultant dont la pluridisciplinarité et l'expérience industrielle soient confirmées et reconnues.

- Pour asseoir leur autorité auprès des entrepreneurs, il est nécessaire que les conseillers puissent faire état :

- . d'une expérience vécue de l'entreprise;
- . d'une ancienneté dans le métier de conseiller.

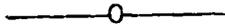
Dans cette double optique, il est envisageable :

- . de mettre en place un système d'alternance de type :  
6 mois en poste en entreprise, 2 ans en conseiller.
- . de rendre motivantes des conditions d'activités professionnelle des conseillers : compétence reconnue et disponibilité de l'encadrement, perspectives de développement personnel et d'évolution de qualification (sans création de grades et postes hiérarchiques artificiels), esprit d'équipe.

- Pour permettre aux conseillers l'amélioration de leurs capacités de communication tant au plan de la compréhension que de l'adhésion, il est nécessaire de leur assurer, collectivement, des formations dans les domaines suivants :

- . Psychologie de base: motivations, traits caractéristiques, analyse transactionnelle etc...
- . Psycho pédagogie et animation (et non enseignement)
- . Conduite de réunion et de groupe de travail.

## CONCLUSIONS GENERALES



Mêmes incomplètes, les assises humaines de la Division Assistance sont solides et saines. Les conseillers :

- sont d'un niveau culturel et d'un niveau de qualification élevé .
- Font preuve d'un désir de se perfectionner dans leurs spécialités et plus encore d'élargir leurs compétences dans d'autres domaines
- sont animés de la volonté d'apporter aux entreprises les meilleures prestations.

Pour permettre aux conseillers d'améliorer leur efficacité, leurs performances, nécessité dont ils sont parfaitement conscients et qu'ils analysent avec objectivité, un ensemble d'actions pédagogiques est à mettre en oeuvre :

- Pour améliorer la relation conseiller/client, des formations de bases sont à engager dans les domaines de la psychologie et de la pédagogie, de la relation interpersonnelle
- Pour améliorer l'efficacité des conseillers au plan technique, des formations d'initiation sont à engager dans le domaine de l'organisation de la production, sous tous ses aspects.

L'Effectif de la Division est :

- Insuffisant au plan numérique (malgré le manque apparent de clients)
- ne recouvre pas l'ensemble des disciplines rigoureusement nécessaires dans un organisme de consultation Industrielle

Les rapports CEPI/client nécessitent une clarification urgente, tant au sein de l'Institution que chez les clients. La refonte du contrat est à mettre en oeuvre sur trois plans

- Relationnel
- Prestations
- Commercial et administratif

Le développement de la Division Assistance passe par la promotion de la Consultation Industrielle en tant que telle. Une adaptation de la structure et des ressources humaine est à mettre en oeuvre pour les actions nécessaires de promotion et de marketing.

N.B. Les présentes conclusions ne sont pas exclusives de celles dégagées collectivement lors des travaux de synthèse. Ces conclusions expriment la perception personnelle du consultant compte tenu de ses expériences personnelles et de ses référents extérieurs dans le domaine de la consultation Industrielle.

RECAPITULATIF DES ANNEXES

- N° 1 : DESCRIPTION DE POSTE DU CONSULTANT, TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION
- N° 2 : NOTE DU PROJET : "SEMINAIRE 1988 : AUGMENTER LE RENDEMENT DU CONSEILLER".
- N° 3 : NOTE DU CONSULTANT : "PREPARATION DES EXPOSES
- N° 4 : NOTE DU CONSULTANT : "REUNION-DEBAT SUR LES RELATIONS BANQUE/CEPI
- N° 5 : COMPTE RENDU REUNION CEPI/B.D.M
- N° 6 : REUNION PREPARATOIRE POUR LA PREPARATION DES EXPOSES, GRILLE DE REPARATION.
- N° 7 : DOCUMENTATION SUR ANALYSE MODULAIRE DES SYSTEMES DE GESTION ( A.M.S. )
- N° 8 : (8.1 à 8.7) RESUMES DES CAS ETUDUES.
- N° 9 : DOCUMENTS ISSUS DES TRAVAUX DES REUNIONS DE SYNTHESE (CES DOCUMENTS SERONT DIRECTEMENT TRANSMIS PAR LE PROJET APRES DACTYLOGRAPHIE.

Séminaire 1988: "Augmenter le rendement du conseiller

Domaines d'activité des conseillers à considérer:

- analyse, management et audit technique d'entreprises

Objectif du séminaire:

- rendre le conseiller plus efficace

Moyens visés pour atteindre l'objectif:

- la recherche d'une amélioration des conseils fournis aux clients et d'une réduction du temps à les faire accepter

Méthode proposée:

- étude d'au moins six, probablement dix cas d'assistance récente à présenter par les responsables de ces cas
- la présentation de ces cas est à préparer avec l'aide et sous la surveillance du consultant
- la discussion de chaque cas, qui suivra sa présentation, sera animée par le consultant
- la participation des entrepreneurs impliqués serait sollicitée

Qualifications du consultant:

- psychologue industriel, conseiller en management ou ingénieur conseil ayant l'expérience de la formation des pratiquants de ces disciplines et ayant l'expérience de l'animation de séminaires axés sur l'étude des cas
- la pratique de ces disciplines en Afrique francophone

Qualification secondaire souhaitée:

- adepte des techniques de "dynamique des groupes"

Langue du séminaire:

- le français

N.B. le Docteur Malanda Dem, psychologue industriel, serait une possibilité, s'il est disponible. dernière adresse connue: c/o UNAZA, Kinshasa.

## Préparation des exposés

### 1. Les objectifs poursuivis au travers des exposés

Les travaux d'assistance réalisés par les conseillers du CEPI, ont conduit à des échecs et à des succès pour:

- Ne pas reproduire d'échecs
- Re-éditer des succès

il est nécessaire de:

- Disposer de tous les éléments d'information sur les travaux réalisés: buts, contexte, évolution, difficultés etc...
- Recenser, identifier, analyser et comprendre les mécanismes ayant conduit aussi bien à la réussite qu'à l'échec.

Les exposés sur les travaux réalisés ont donc pour but de fournir au groupe tous les éléments d'information nécessaires pour mener à bien une telle démarche. La présentation des travaux et le travail de réflexion collective ne doivent pas conduire à des jugements de valeur tant positifs que négatifs sur les conseillers ayant participé ou conduit les travaux présentés

### 2. Les grandes lignes des exposés

Les éléments d'information à fournir au groupe peuvent se regrouper en différentes catégories:

- Identification de l'entreprise;
- les obligations contractuelles conseiller/client;
- l'historique des actions CEPI;
- les actions d'assistances: de leurs buts à leurs résultats.

### 3. Plan de présentation

Une grille plus détaillée sera établie collectivement (le lundi 18 janvier). Dans cette même journée le choix des travaux à présenter, la constitution des équipes de préparation, le planning des préparations seront effectués.

13 janvier 1988

Réunion-débat sur les relations Banques/CEPI

1. Les interlocuteurs, les partenaires

Les activités du CEPI entraînent des relations qui impliquent:

- La "Banque"
- L'"Entreprise"
- Le CEPI

2. Les situations

Deux situations sont possibles

- 2.1 Le CEPI est lié contractuellement à une entreprise et assiste cette dernière dans les relations avec l'organisme bancaire
- 2.2 Le CEPI est lié contractuellement à l'organisme bancaire et assiste ce dernier dans ces relations avec l'entreprise

3. Le but des débats

Le but des débats est de recenser, dans les deux situations précédemment définies:

- 3.1 Ce que l'organisme bancaire attendrait du CEPI
- 3.2 Ce que le CEPI peut satisfaire par rapport à ces attentes, et ce qu'il peut apporter de surcroît
- 3.3 Ce que le CEPI attendrait de l'organisme bancaire
- 3.4 Ce que l'organisme bancaire peut satisfaire par rapport à ces attentes et ce qu'il peut apporter de surcroît

Par ailleurs, il serait souhaitable de définir les types et procédures de relations qui devraient en découler

4. La préparation du débat (au niveau du CEPI)

Il serait souhaitable que les cadres participants au séminaire recensent, chacun en fonction de ses expériences personnelles, leurs réponses aux points 3.2 et 3.3

Réunion B.D.M. - C.E.P.I  
du 16/01/1988

COMPTE RENDU DE REUNION

ORIGINE ET BUTS DE LA REUNION

0.1 Améliorer la relation B.D.M-C.E.P.I dans les cadres

- Mandat banque/CEPI
- Mandat banque/promoteur
- Mandat (Banque + promoteur)/CEPI

0.2 Réunion initiés par :

- Proposition d'agenda du 13/01
- Lettre à B.D.M

1. PRESENCE

- Au titre de la B.D.M.
  - . M. Coulibaly, fondé de pouvoir, (SRIFI)
  - . M. Konaté, relations extérieures
- Au titre du C.E.P.I
  - . M. Diakité, chef a.i, Division Assistance aux Entreprises
  - . M. Camara, relations extérieures
  - . M. Diarra, cadre
  - . M. Traoré, cadre
  - . M. Tall, cadre
  - . Mlle Haïdara, cadre
- Au titre du projet
  - . M. Spurling, CTP
  - . M. Koué, Expert
  - . M. Gaillard, consultant.

- ABSENTS :

- M. Berthé, en mission
- M. Coumaré, en congé
- M. Pano, en mission

2. OUVERTURE

- Formelle par le CTP du projet et l'expert
- Rappel sur le fond par le consultant

### 3. Déroulement

#### 3.0 exposé de la B.D.M

- présentation de la banque et positionnement du SRIFI par M. Coulibaly
- présentation des activités du service relations extérieures par M. Konaté

#### 3.1 Les problèmes et desideratas B.D.M/C.E.P.I

Sept points ont été exprimés par les représentants de la B.D.M. :

##### 3.1.1. La valeur des études de marchés

La B.D.M, compte tenu de ses moyens, et après compléments d'études, transmet la quasi totalité des dossiers de financement aux bailleurs de fonds. Environ 10 % font l'objet de retour et navettes pour faiblesses de l'étude de marché.

##### 3.1.2.La qualification des promoteurs

La B.D.M. se plaint du manque de qualification et d'esprit d'entreprise des promoteurs. La B.D.M. souhaite que les dossiers comportent l'évaluation des promoteurs par le CEPI.

##### 3.1.3.Formation des promoteurs

La B.D.M. souhaite être partie prenante dans le programme de formation des promoteurs à l'esprit d'entreprise.

##### 3.1.4. Evaluation financière des dossiers

La B.D.M. souhaite que le CEPI prenne connaissance des méthodologies appliquées par le SRIFI et les prenne en compte dans l'établissement de dossiers de financements ou de demandes de fonds de roulement.

##### 3.1.5.Delais du traitement des dossiers

- La B.D.M fait part de son soucis effectif d'accélérer les procédures de traitement dès sa prise de possession du dossier.

##### 3.1.6.Conformité dans l'utilisation des financements

La B.D.M éprouve des difficultés pour s'assurer que le promoteur affecte les fonds à leurs destinations primitives.

La B.D.M. souhaite l'assistance du CEPI pour ce suivi

La B.D.M. évoque la possibilité :

- . de lier ses financements à une clause de suivi de réalisation par un organisme conseil
- . De mandater le CEPI auprès de ses clients en difficulté.

### 3.1.7. Changement en matériel

La B.D.M. constate et déplore les changements des matériels financés entre la prévision et la réalisation des projets d'investissement

La B.D.M. souhaite une assistance du CEPI dans le suivi des réalisations et le contrôle de la validité des changements des matériels financés.

## 3.2. Les réponses du CEPI aux problèmes et desiderata de la B.D.M.

3.2.1. Le CEPI envisage de sensibiliser les agents responsables à mieux cerner l'aspect "étude de marché" dans les études de factibilité confectionnées au CEPI.

3.2.2. Le CEPI a trouvé que l'évaluation des qualifications du promoteur par rapport à son projet est fondamentale. Deux actions sont envisagées :

- 1° suggérer au promoteur de se faire assister dans les domaines dans lesquels ses compétences s'avèrent insuffisantes.
- 2° lors de la présentation de la demande de financement, faire état de la nécessité d'apporter une assistance au promoteur pour assurer le succès du projet.

3.2.3. Pour la formation des promoteurs le CEPI envisage la création d'une cellule de formation des formations de promoteurs à l'esprit d'entreprise. A cet effet, la proposition de participation de la B.D.M. a été bien accueillie.

3.2.4. Le CEPI compte s'inspirer des méthodologies appliquées par le SRIFI pour l'établissement des dossiers de financement ou de demandes de fonds de roulement.

3.2.5. Le CEPI, si accord du promoteur, pourrait envoyer à la B.D.M. une copie de l'étude de factibilité afin de permettre au SRIFI d'en effectuer la pré-étude avant même la réception de l'agrément.

3.2.6 Le CEPI approuve cette possibilité et se tient disponible pour toute collaboration de cette nature, compte tenu de ses compétences.

3.2.7. Sous réserve d'un mandat, le CEPI est disponible pour :

- 1° vérifier la validité du matériel prévu dans les dossiers d'investissement
- 2° vérifier la validité des changements proposés et/ou intervenus dans les fournitures de matériel des projets d'investissement.

3.3 Ce que le CEPI attendrait de la B.D.M.

3.3.1 Le CEPI fait état des difficultés que ses clients éprouvent en ce qui concerne leurs fonds de roulement. Pour pouvoir aider ses clients, le CEPI sollicite l'aide de la B.D.M. pour les points suivants :

- 1° possibilité de faire intervenir un cautionnement bancaire et/ou une autorisation de découvert pour compenser les fonds de roulement non-débloqués.
- 2° connaissance du mécanisme B.D.M. d'instruction de dossiers de fonds de roulement afin de mieux les rediger au niveau du CEPI.

3.3.2. Le CEPI voudrait connaître l'intérêt que ses clients pourraient avoir en procédant aux remboursements de façon anticipée.

3.3.3. Pour soulager la trésorerie des entreprises, le CEPI voudrait connaître la grille d'appréciation à partir de laquelle la B.D.M. détermine le taux de couverture "CREDOC" au sein des limites réglementaires.

3.4. Les représentants de la B.D.M. ont pris bonne note des demandes du CEPI et une réunion ultérieure B.D.M. - C.E.P.I. a été envisagée.

4. La séance a été levée à 12hr05.

REUNION PREPARATOIRE AUX TRAVAUX DE  
PREPARATION DES EXPOSES. (Le 17.01.88)

0 Rappel sur la Finalité des exposés.

- Recenser les difficultés rencontrées par les conseillers et qui ont entravé l'efficacité de l'assistance aux entreprises
- Analyser ces difficultés et en déterminer les origines.
- Rechercher les mesures d'amélioration compte tenu
  - . du contexte externe au CEPI
  - . De l'institution CEPI
  - . de l'organisation de la division Assistance
  - . Des conseillers eux mêmes

1 Identification de l'entreprise.

- 1.1 Désignation
- 1.2 Activité
- 1.3 Localisation, zone d'influence.
- 1.4 Entrepreneur.
- 1.5 Statut
- 1.6 Histoire
- 1.7 Moyens matériels et humains.

(Nota : ce volet de l'exposé est étayée par une fiche dactylographiée remise à tous les participants).

2 La genese de l'assistance à l'entreprise.

2.0 L'initiation de l'assistance de la division assistance.

- Qui en a été l'instigateur : le CEPI ? l'entreprise ?

2.1 Les antecedents d'étude eventuelle

- Pas d'étude
  - Etude par organisme autre CEPI
  - Etude "Personnelle"
  - Etude CEPI
- ) avec précisions  
) sur dates  
) etc...  
)

## 2.2 La relation contractuelle

- Comment s'est exprimée la demande initiale de l'entreprise ?
- La pré étude avant contrat
  - . Les objectifs } du client
  - . Les motivations } du CEPI
  - . Les grandes conclusions de la pré étude et les propositions du CEPI
- Le contrat CEPI/client.

## 3. Le déroulement de l'assistance

### 3.0 La planification initiale

### 3.1 L'historique des interventions

#### 3.1.0 Recapitulatif (Document remis au participant)

Dates, périodes, durées  
existence de rapport de visite  
intervenants  
Les grands virages, les temps forts.

#### 3.1.1 à 3.1.n Exposé des interventions (ou des périodes)

Les travaux préparatoires  
Les objectifs poursuivis  
Les constats effectués  
Les analyses des constats  
Les recommandations immédiates sur le terrain  
Les engagements obtenus sur le terrain et auprès du client  
Les difficultés rencontrées par le conseiller  
Le rapport de visite

## 4. L'ANALYSE.

### 4.1 Auto bilan (constat)

Les réussites, les Objectifs atteints  
Les echecs.

### 4.2 Analyse des causes

- 4.2.1. Externes
- 4.2.2. Institution CEPI
- 4.2.3. Fonctionnement Division
- 4.2.4. Liées aux conseillers

5. Répartition des préparations et des exposés.

Dossier	Responsables	Assistants	N° Présen- tation
SIRCOB	TALL	DIAKITE, Berthé	1
Boul. Kanaga	Haïdara	Pano, Tall	2
Boul. de Kala	Diarra	Pano, Diakité	3
Sylla	Kassoum	Pano, Diarra	4
Dibra	Tall	Pano, Diarra	5
Boul. BAMBO	Haïdara	Pano, Tall	6
Mali-volaille	Tall	Pano, Kassoum	7
Boul.SOW (Djiko- roni)	Diarra	Pano	8

recherche d'explication du fonctionnement du système par l'intérieur risque d'être vaine.

L'incertitude est un caractère évident ; dans l'univers socio-économique, on a rarement affaire à des systèmes totalement déterminés régis par des lois connues (comme pour certains phénomènes physiques) ; on ne saura jamais tout, soit par la nature des choses, soit par notre incapacité à saisir certains phénomènes, soit enfin, par impossibilité économique (on ne peut pas se payer une étude exhaustive de la clientèle, des concurrents, etc.).

L'évolution caractérise également les organismes que l'on cherche à contrôler, car il est rare qu'ils soient stationnaires ; c'est-à-dire que si on observe le système à des moments successifs, on ne retrouve pas les mêmes éléments liés par les mêmes relations : autrement dit, il n'y a pas permanence de la structure et des lois d'échange entre les éléments, d'une part, entre les éléments et l'environnement, d'autre part. Il suffit, pour s'en convaincre, de penser à l'influence de l'environnement sur le système. Dans une entreprise, on peut définir le court terme comme la période pendant laquelle il est possible d'admettre que le système est stationnaire (ce qui ne signifie pas immuable ou arrêté, bien sûr !). Suivant les industries, une telle période va du mois à l'année, rarement plus. Pourtant on constate souvent que les mécanismes et les règles de gestion reposent souvent sur l'hypothèse de stationnarité (règles de production, règles comptables, etc.) ; ce qui explique que, lorsqu'on fait l'analyse d'un système de gestion existant, on trouve souvent des méthodes et des règles qui auraient été adaptées à la réalité il y a un an, deux ans ou dix ans, mais qui ne le sont plus, n'ayant pas évolué avec le système à contrôler.

Un autre caractère important, particulièrement mis en lumière par Cyert et March (8), est la *rationalité limitée* : ceci signifie que le fonctionnement des systèmes complexes ne répond pas à un jeu de règles complètement objectives et cohérentes entre elles, orientées vers la maximisation d'une fonction d'utilité. Ce sont les modèles économiques ou opérationnels qui cherchent à calquer sur les systèmes une rationalité complète. Mais tous les caractères précédemment exposés, notamment la complexité, l'incertitude et l'évolution conduisent généralement tout système à rechercher plutôt des *niveaux de fonctionnement localement satisfaisants* pour ses différentes parties, qu'un état global optimum, que nul d'ailleurs ne saurait définir.

Enfin, et c'est peut-être le caractère le plus apparent et le plus marquant, tous les systèmes auxquels on va s'intéresser sont finalisés : ce sont des systèmes à faire quelque chose ; mais quel ? La réponse à cette question, contrairement à ce qu'on pourrait croire, n'est pas évidente et, en fait, il est souvent difficile de découvrir et d'exprimer les finalités d'un organisme complexe. Il y a à cela diverses raisons.

Tout d'abord, un système peut vivre tout en maintenant une certaine incohérence entre des objectifs externes et des objectifs internes ; autrement

dit, l'examen attentif du comportement du système conduit à inférer des finalités qui se révèlent très différentes des finalités annoncées ; ce ne sont pas les définitions de fonctions, les déclarations de principe ou l'intitulé du système qui permettront de cerner les véritables missions.

Ainsi, pour de nombreux organismes dont les finalités sont proclamées en terme de profit, d'expansion, de service à la clientèle, on pourrait trouver qu'ils se comportent comme si leurs finalités étaient de maintenir l'équilibre actuel et d'éviter les interventions extérieures (en réalisant un profit et un service juste suffisants). C'est un exercice intéressant que de se livrer au jeu du « comme si » en prenant un certain nombre de systèmes autour de soi et en cherchant à définir leurs finalités d'après leur comportement et non d'après leur étiquette.

Une raison plus fondamentale provient du fait que tout système peut répondre à des finalités très différentes, suivant son insertion dans divers contextes. Autrement dit, les finalités d'un système ne peuvent se comprendre (et a fortiori se construire) que par rapport à ses relations avec l'extérieur. Un système finalisé (et c'est le type de système qui nous intéresse), se caractérise donc essentiellement par rapport à l'environnement ou, plus précisément, comme interface entre une volonté finalisatrice et l'environnement.

Ceci nous conduit à la définition suivante :

*Des finalités et des buts étant exprimés sur un environnement, un système finalisé est un ensemble organisé de moyens, méthodes, règles et procédures qui permet d'obtenir des réponses satisfaisantes de l'environnement.*

Cette définition fait donc apparaître (figure 3.1) :

tout d'abord, une volonté finalisatrice qui manifeste l'existence d'une pensée extérieure au système et à l'environnement ; nous la noterons D pour décideur, étant conscients de la simplification introduite ;

ensuite, l'environnement E (la flèche sur la figure suggère l'évolution) et les réponses R jugées satisfaisantes par D ;

enfin le système S qui, branché entre D et E, permet d'obtenir ces réponses, c'est-à-dire de réaliser un certain contrôle sur des variables de l'environnement (les variables essentielles).

Nous retrouvons bien dans cette définition que tout système existe ou est bâti pour accroître la maîtrise d'un décideur sur un environnement.

Un exercice utile consiste à chercher l'application de cette définition dans des cas bien connus, en précisant :

le décideur (on s'apercevra que cette notion est souvent difficile à cerner) ;  
les finalités et les buts qui les concrétisent ;  
l'environnement ;  
la nature des réponses de l'environnement ;  
le système lui-même.

Par exemple, pour un système de programmation de production on trouvera comme :

décideur : le commercial ou le planning de la production ;

environnement : les ateliers ;

finalités : assurer la production dans certaines conditions ;

buts : le programme spécifié en délais, coûts, quantités ;

réponses : le degré de réalisation du programme ;

système : l'ensemble des moyens, des méthodes, des règles et des procédures permettant d'obtenir, des ateliers, la réalisation des buts.

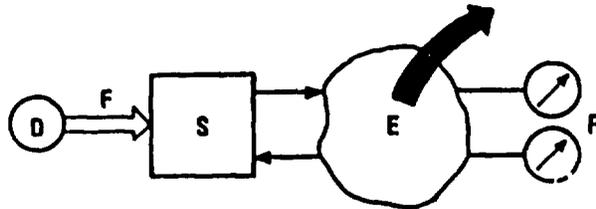


FIG. 3.1. — Représentation d'un système finalisé.

Le lecteur pourra se livrer à cet exercice sur d'autres exemples tels que :

système fiscal ;

système d'entretien préventif ;

système budgétaire ;

système de sélection (par exemple, de candidats) ;

système philosophique.

Concluons ce paragraphe en rappelant que l'analyse modulaire est une méthodologie qui permet de décrire les entreprises et leurs diverses parties sous la forme de systèmes finalisés.

## 2 - LA DYNAMIQUE DES SYSTEMES

La description d'un organisme par l'approche système met l'accent sur les *changements* qui s'y produisent, donc sur les échanges entre le système et son environnement ainsi que sur les transformations qu'opère le système. C'est donc une approche qui cherche à cerner la *dynamique du changement* en repérant l'évolution des variables les plus importantes (entrées, sorties, variables essentielles), les liaisons entre diverses transformations locales, ainsi que les processus de contrôle et régulation qui règlent ces transformations.

La théorie cybernétique permet de formaliser et de comprendre la dynamique de cette évolution.

### 2.1 - Transformation entrées-sorties

La notion de transformation est centrale dans l'approche système : chaque partie du système introduit des changements dans les flux qui la traversent, changements qui caractérisent sa *fonction* (transformation des ordres d'achats en commandes, des statistiques en prévisions, des lingots en barres, etc.).

On peut schématiquement représenter un système ou l'une quelconque de ses parties qu'on nommera sous-système, sous-sous-système, ou module, par un dessin comme celui de la figure 3.2 qui exprime simplement le fait que quelque chose entre et sort transformé.

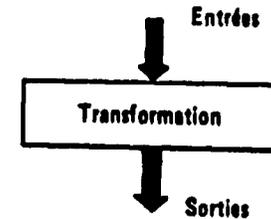


FIG. 3.2. — Transformation.

La théorie distingue deux grandes catégories de systèmes, suivant que les flux transportent de la matière et de l'énergie, ou bien de l'information. La cybernétique s'attache à l'information alors que les sciences de la nature (comme la thermodynamique) étudient les transformations de matière-énergie.

En l'absence de transformation, un système ne nous intéresse pas (on ne peut même plus parler de système) : si un organisme est figé, arrêté ou si la représentation d'un organisme est statique, on ne conçoit pas ce que signifie une question posée en termes de fonctionnement ou de changement ; par exemple, un organigramme n'est pas un système (pas même une représentation convenable d'un système), car il ne permet pas de répondre à des questions touchant aux relations de pouvoir, d'influence, de contrôle, ou même aux communications et transformations d'ordres et de directives.

Cette remarque permet de simplifier et de concrétiser la notion de système, en disant qu'un système est quelque chose qui opère une *transformation entrées-sorties*.

Nous verrons que, dans la pratique de l'A.M.S., la définition des entrées, des sorties et de la transformation est un moyen efficace et sévère pour cerner la mission de chaque système ou module (défini comme partie élémentaire du système) ; c'est clair quand il s'agit de transformations d'un flux physique (ébauches → pièces, livraisons des fournisseurs → expéditions, etc.) mais cela devient moins évident, et par là-même plus utile, dans les secteurs administratifs qui s'analysent en termes de transformations de données et d'informations.

sûr, détailler le contenu du module technologique (machines, ouvriers, règles opératoires) et du module de pilotage (hommes, règles d'affectation, programmes d'ordinateur), etc.

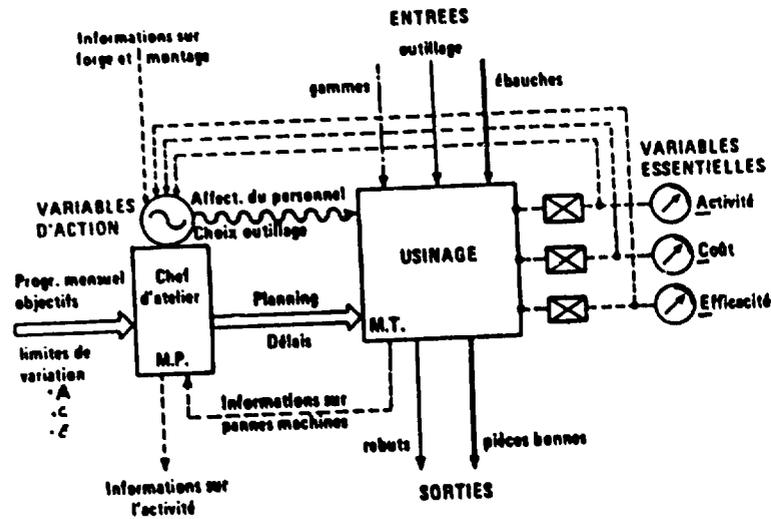


FIG. 5.6. — Représentation du couple module technologique - module de pilotage.

## 2 - LA DESCRIPTION ORGANIQUE D'UNE ACTIVITE

Partant de cet exemple concret, nous allons maintenant montrer comment toute activité technique ou administrative peut être représentée sous forme d'un couple

Module de pilotage  $\rightleftharpoons$  Module technologique  
muni d'entrées, sorties, variables d'action et variables essentielles.

Cette dualité est importante car elle rappelle en permanence :

qu'un module technologique est piloté par « quelque chose » (ou sinon c'est inquiétant) ;

qu'un module de pilotage pilote « quelque chose » (si on ne sait pas formuler quoi, c'est grave).

Les *modules technologiques* (M.T.) sont ceux qui effectuent des transformations sur le flux d'entrées-sorties correspondant aux missions techniques ou administratives de l'organisme : processus de production, de transport, d'entretien, de paie, de prévision, etc. Les M.T. peuvent être considérés comme des *machines* : ce sont des modules *taciturnes*, c'est-à-dire qu'ils ne

parlent pas à d'autres modules. Quand il s'agit d'opérations administratives, on peut les nommer modules de traitement (M.T.).

Les *modules de pilotage* (M.P.) ont pour mission de contrôler et de réguler les transformations opérées par les modules technologiques ; ce sont des *modules parlants* qui communiquent des informations et des directives à d'autres modules ; ils effectuent eux-mêmes des transformations entre des variables de contrôle entrantes et sortantes.

La représentation symbolique d'une activité est alors donnée par le schéma de la figure 5.7 ; les numéros codifient tous les éléments à analyser qui, dans une application concrète, seront recueillis sur une fiche d'analyse adaptée (on en trouvera un exemple au chapitre VIII). Pour expliciter cette représentation, nous allons suivre cette codification.

0 - Mission de l'activité, c'est-à-dire du couple M.P.  $\rightleftharpoons$  M.T.

On rappelle, sous le code 0, la mission de l'activité dans le système, par l'expression synthétique de sa fonction et de ses buts.

### 1 - Facteurs internes du module technologique

Ce sont les moyens, méthodes et règles qui concourent dans le module à la réalisation de la transformation.

- 1.1 - Equipements.
- 1.2 - Personnel.
- 1.3 - Règles opératoires : comment les moyens sont mis en œuvre.
- 1.4 - Degré de programmation : dans quelle mesure les règles sont codifiées ou discrétionnaires.
- 1.5 - Eléments de contrôle interne : chiffres, ratios, mesures renseignant sur la mise en œuvre des moyens (par exemple, le taux de charge des machines).

### 2 - Facteurs internes du module de pilotage

- 2.1 - Equipement (en particulier, utilisation d'un ordinateur).
- 2.2 - Personnel.
- 2.3 - Règles opératoires.
- 2.4 - Degré de modélisation et de programmation : on pourra, en particulier, repérer s'il existe des modèles de gestion programmés et traités sur ordinateur.

### 3 - Entrées du module technologique

- 3.1 - *Entrées technologiques principales* : flux entrant qui justifie l'existence du module, c'est-à-dire sa mission essentielle ; ce sont ces

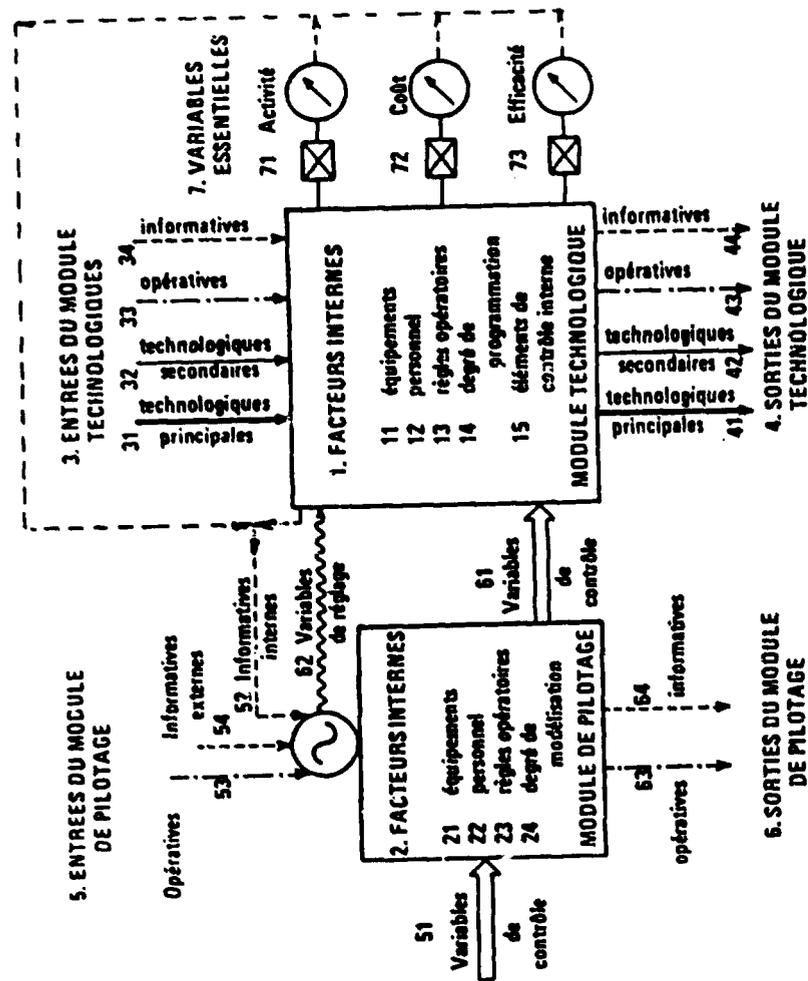


FIG. 5.7. — Représentation symbolique d'une activité.

entrées qui subissent la transformation caractéristique du module (dans notre exemple, les ébauches qui sont usinées).

Parfois le même module opère plusieurs transformations en parallèle, ce qui amène à distinguer des entrées et mineures.

- 3.2 - *Entrées technologiques secondaires* : autres entrées technologiques nécessaires à la réalisation de la transformation ; par exemple : outillage, accessoires, air comprimé, réparation de machines, etc.
- 3.3 - *Entrées opératives* : ce sont des informations nécessaires au M.T. pour effectuer sa mission ; par exemple, des plans, des gammes opératoires, des analyses de laboratoire, etc. ; pour des modules d'appui tels qu'Achats, Entretien, Transports, des entrées opératives peuvent également être des demandes d'achat, de dépannage, etc.
- 3.4 - *Entrées informatives* : ce sont des informations non nécessaires à la réalisation de la transformation mais utiles pour améliorer son efficacité ou son coût ; par exemple, des renseignements sur la charge des ateliers amont ou aval, sur des retards éventuels de livraison, etc.

Notons que la distinction entre entrées informatives et opératives est intéressante dans la mesure où les analyses informatiques se préoccupent des informations quantitatives formalisées et répétitives (opératives), ce qui conduit à négliger les informations non quantifiées ou non formalisées qui ont souvent un grand poids dans les décisions.

#### 4 - Sorties du module technologique

On trouve évidemment la même décomposition que pour les entrées car les sorties d'un module technologique sont des entrées d'autres modules technologiques.

- 4.1 - *Sorties technologiques principales* : flux transformé des entrées du même nom qui représente la réalisation de la mission du module.
- 4.2 - *Sorties technologiques secondaires* : autres sorties.
- 4.3 - *Sorties opératives* : informations nécessaires à la réalisation de la mission d'autres modules : en particulier, demandes faites à des modules d'appui.
- 4.4 - *Sorties informatives* : informations utiles à d'autres modules.

#### 5 - Entrées du module de pilotage

- 5.1 - *Variables de contrôle entrantes* : ce sont les directives imposées au pilote par un niveau supérieur ; ces entrées fixent généralement les objectifs à atteindre, c'est-à-dire les valeurs visées des variables essentielles (le programme de production à réaliser, les coûts, etc.) ainsi que des règles et contraintes de gestion.

5.2 - *Entrées informatives internes* (à l'activité) ce sont des informations sur le fonctionnement de l'activité qui transportent, d'une part, des éléments de contrôle interne du module technologique et d'autre part, les valeurs des variables essentielles ; ce dernier point n'a pas besoin d'être rappelé à l'analyse car il est évident que le pilote a sous les yeux les cadrans de pilotage que constituent les variables essentielles.

5.3 - *Entrées opératives* : informations nécessaires au M.P. pour transformer les directives reçues (variables de contrôle entrantes).

5.4 - *Entrées informatives externes* (à l'activité) : informations utiles mais non nécessaires.

## 6 - Sorties du module de pilotage

6.1 - *Variables de contrôle sortantes* : directives transmises par le module de pilotage au module technologique qui détaillent, précisent et adaptent les directives reçues (variables de contrôle entrantes). La transformation entrées-sorties se fait pas accroissement de variété grâce aux informations que le M.P. reçoit du M.T. et de l'extérieur : par exemple, un programme mensuel de production par famille de produits sera transformé en un programme quotidien par produit.

6.2 - *Variables de réglage* : possibilités d'action sur le M.T. à la discrétion du pilote dans la limite de ses *latitudes décisionnelles* : ces variables se distinguent des précédentes par le fait que le M.P. ne reçoit pas, à période régulière, des directives à détailler mais est libre de jouer dans certaines limites ; par exemple, un chef d'atelier peut être libre d'affecter le personnel aux machines, en respectant certaines grilles de qualifications.

6.3 - *Sorties opératives*

idem 4.3

6.4 - *Sorties informatives*

idem 4.4

## 7 - Variables essentielles

Si ces variables sont, dans le schéma, raccrochées au M.T., il s'entend bien qu'elles se rapportent à l'activité du couple M.P.  $\rightleftharpoons$  M.T.

Les variables essentielles, à l'opposé des éléments de contrôle interne (code I.5), repèrent la réalisation de la mission du module vis-à-vis de l'extérieur, c'est-à-dire le service qu'il rend dans le système. Une manière d'imaginer la chose est de supposer que l'activité du module est extérieure à l'entreprise : si c'était un fournisseur ou un sous-traitant, sur quoi jugerait-on la réussite de la mission qui lui est confiée et ses performances ?

Si nous insistons sur ce point, c'est pour avoir constaté la tendance des analystes et gestionnaires à confondre de tels critères tournés vers l'extérieur avec des ratios internes de surveillance.

7.1 - *V.E. Activité* : variables mesurant la « production » de biens ou de services : ce sont des mesures branchées sur les sorties technologiques principales et affichées (après transformation, si nécessaire) par période, par famille de produits, etc.

7.2 - *V.E. Coûts* : variables mesurant les coûts engendrés par le module, c'est-à-dire ceux sur lesquels le pilote peut avoir une influence en jouant sur ses variables d'action ; par exemple, si l'effectif d'un atelier est fixé par le directeur de l'usine, on n'affectera pas les coûts de personnel au chef d'atelier (en termes de contrôle de gestion, ils ne figureront pas sur son tableau de bord).

Les coûts peuvent être ventilés en :

coûts de fonctionnement du M.T. : par exemple, personnel, matières...

coûts de gestion : par exemple, en-cours de fabrication dans l'atelier, immobilisations en stock, ventes manquées, etc.

De toutes manières, il y a intérêt à se limiter à un petit nombre de critères significatifs, le détail des coûts de fonctionnement apparaissant en comptabilité analytique.

7.3 - *V.E. Efficacité* : ce sont des critères qui indiquent la réussite de la mission sur des points non repérables par des quantités (activités) ou des coûts.

Il peut donc s'agir de variables mesurables mais non valorisables, par exemple, le pourcentage des clients servis dans les délais, le taux d'accidents du travail, le respect de normes techniques, la rapidité de réponse, etc. ; ou bien de variables non mesurables ou même d'appréciations qualitatives : respect des règles de sécurité, bonnes communications entre les hommes, etc.

Dans certains cas, on affichera en V.E. d'efficacité un critère repris dans les coûts, s'il est plus parlant pour les opérationnels sous sa forme technologique : par exemple, un taux de rebuts (qui peut par ailleurs être valorisé).

L'intérêt des variables d'efficacité qualitatives est de repérer la *capacité de contrôle et d'adaptation du couple M.P.  $\rightleftharpoons$  M.T.*, par exemple : possibilité d'encaisser des modifications de programme, adaptation aux imprévus de la demande, souplesse de dépannage, etc.

En conclusion, rappelons que, dans une analyse sur le terrain, on repèrera toutes les variables décrites et on cherchera à relever, pour chacune d'elles, des indications précises sur leur nature, leur régularité, leur valeur actuelle, ainsi que leurs limites de variation, etc.

### 3 - LA DESCRIPTION ORGANIQUE D'UN SYSTEME : O-GRAPHE

Un système ou un sous-système est une combinaison hiérarchisée d'activités élémentaires, c'est-à-dire de couples M.P.  $\rightleftharpoons$  M.T.

La représentation se fait avec le même symbolisme, ce qui justifie le qualificatif modulaire de l'A.M.S. ; en effet, quelle que soit la maille choisie pour la description, on utilisera exactement les mêmes schémas, définitions et graphismes.

Par exemple, la figure 5.8 représente le sous-système Division Production de l'exemple traité au paragraphe 1, sur lequel nous n'avons fait figurer qu'une partie des entrées, sorties et liaisons pour simplifier la lecture. On voit clairement que, si on oublie tout ce qui est dessiné à l'intérieur du grand rectangle, on retrouve le schéma 5.6, c'est-à-dire un couple M.P.  $\rightleftharpoons$  M.T., ici

Bureau de Programmation  $\rightleftharpoons$  Division Production  
muni de ses entrées, sorties, variables d'action et variables essentielles.

Si ensuite on ouvre la boîte, on trouve dans le M.T. Division Production, trois modules de rang inférieur, la forge, l'usinage (décrit au paragraphe 1) et le montage.

Si l'on désirait réaliser une analyse plus fine, on pourrait ouvrir la boîte usinage pour y découvrir des modules *Lignes de production* et leurs pilotes, par exemple, des contremaitres.

Sur la figure 5.8, on voit que le M.P. de la Division Production reçoit des directives sur le programme mensuel de production (variable de contrôle entrante) qu'il doit transformer en programme mensuel par atelier (variable de contrôle sortante) en jouant, grâce à ses latitudes décisionnelles, sur les horaires, la sous-traitance et la régulation des en-cours (variables de réglage).

Ce pilote sera jugé sur l'activité de la Division (par exemple, le respect du programme de production) les coûts et des critères d'efficacité tels que le respect des délais et la qualité des produits.

On peut remarquer que :

toutes les entrées et sorties du module technologique d'un sous-système sont des entrées et sorties de certains modules internes ; par contre la réciproque n'est pas vraie, car de nombreuses liaisons entre modules internes ne se manifestent par aucune entrée ou sortie extérieure au sous-système (par exemple, les informations sur l'avance ou le retard des ateliers, etc.) ;

les variables essentielles d'un sous-système proviennent, pour la plus grande partie, de synthèses des variables essentielles des modules internes, mais certaines sont propres au sous-système et résultent des interactions entre modules ;

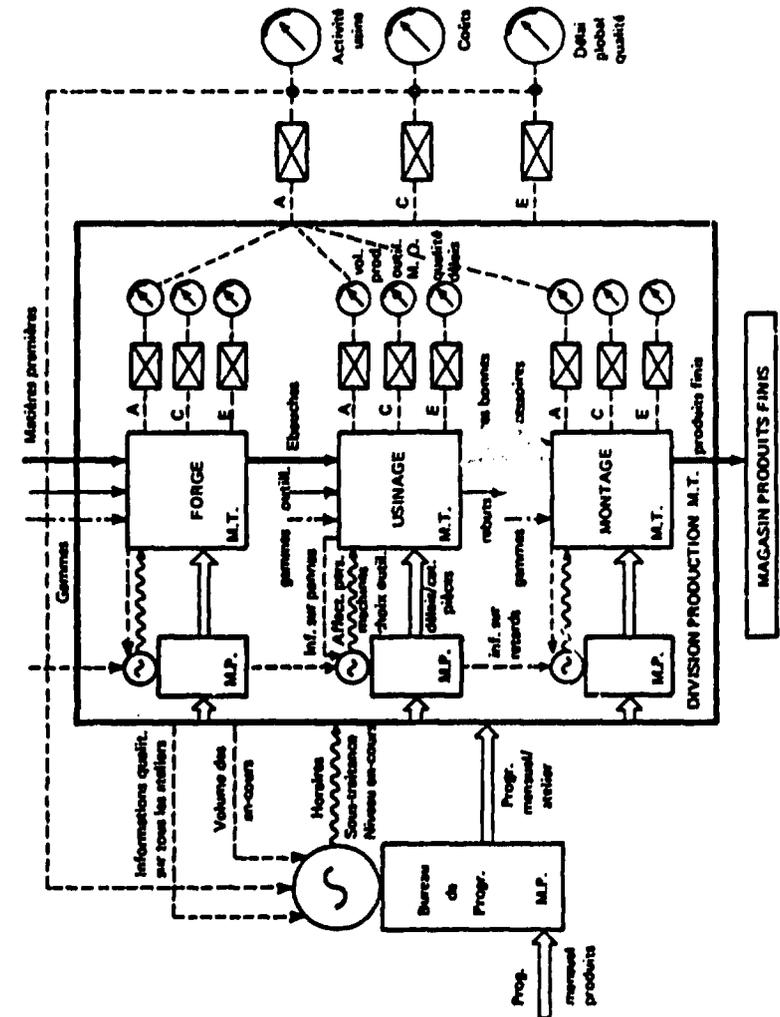


FIG. 5.8. — Représentation graphique de l'usine (O. graphe)



TABLEAU RESUME DES SYMBOLES

Définitions	Représentation
Module (technologique ou de pilotage) .....	
Symbole de fonctionnement :	
— programmé .....	
— décisionnel .....	
Fonction de pilotage .....	
Flux technologique principal (ce qui est transformé) ..	
Flux technologique secondaire .....	
Flux opératif (informations nécessaires pour réaliser la mission) .....	
Flux informatif (informations non nécessaires mais utiles) .....	
Flux de directives de pilotage (variables d'action)	
— contrôle .....	
— régulation ou réglage .....	
Analyseur d'Informations .....	
Indicateur de variables essentielles .....	

Nous ne détaillons pas l'ensemble du schéma (encore fort simplifié pour qu'il reste lisible) mais voulons mettre en évidence le fait que les transformations qui sont physiquement évidentes lorsqu'il s'agit d'une activité technique d'atelier, se retrouvent dans des processus administratifs sous forme de traitement de flux de données.

Dans le domaine administratif, il est important de maintenir la distinction entre les M.T. (qu'on peut nommer modules de traitement) généralement *tacturnes* car ils appliquent des règles et des procédures (de calcul, de répartition, de valorisation, etc.) et les modules de pilotage qui régulent et contrôlent ces traitements.

Cela est d'autant plus nécessaire lorsque, comme c'est souvent le cas, le traitement est automatisé car le M.T. peut disparaître physiquement : ce n'est plus un service, des hommes bien repérés, mais une application ordinateur (il reste peut-être certains modules de rassemblement et contrôle des documents à traiter). Moyennant quoi, il faut identifier ou retrouver un module de pilotage : quelqu'un qui a la responsabilité de l'activité, du coût et de l'efficacité de ce traitement et qui dispose de variables d'action pour les piloter.

#### 4 - LA DYNAMIQUE DES RELATIONS DANS UN SYSTEME

Les représentations organiques à plusieurs niveaux, comme celles des figures 5.8 et 5.10, peuvent paraître sèches et même statiques, si on ne met pas en lumière les phénomènes dynamiques qu'elles recouvrent (malheureusement c'est impossible à dessiner). Aussi allons-nous montrer comment diverses relations animent tout système : nous distinguerons, d'une part les chaînes hiérarchiques de pilotage par programmes et objectifs, d'autre part de multiples relations technologiques, informatives, fonctionnelles entre modules, qui viennent tisser un réseau complexe de connexions.

##### 4.1 - La chaîne programmes-objectifs

En nous référant à la description organique de l'usine, sur la figure 5.8, on voit apparaître une chaîne hiérarchique de commandement qui relie des services ou des départements de l'entreprise. Elle est axée sur les fonctions des pilotes et montre comment les objectifs et les responsabilités sont répartis dans l'organisation.

Un tel schéma correspond très précisément à la séquence classique de gestion par objectifs : en effet, chaque niveau fixe les objectifs du niveau inférieur et, à mesure qu'on descend du haut vers le bas de la structure, le degré de détail des objectifs augmente et l'horizon d'anticipation diminue.

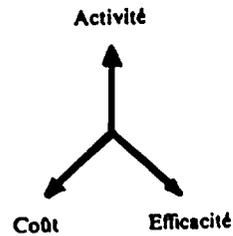
Cet emboîtement peut se figurer par une chaîne de pilotage qui, partant du sommet, innerve chaque module en distribuant à tous les niveaux des objectifs d'activité, de coût et d'efficacité dont l'horizon va en se rétrécissant.

A ce stade, il est bon de remarquer qu'*objectifs* et *programmes* sont des notions très voisines qu'on peut condenser en une notion synthétique des *programmes-objectifs*.

En effet, un programme, conçu au sens large, spécifie une activité à réaliser dans une certaine période (détaillée, au besoin, par sous-période et par catégorie de produits) et simultanément des coûts (ou budgets) attachés à cette activité ainsi que des spécifications à atteindre (caractéristiques techniques de la production, qualité, délais, etc.) qui sont des critères d'efficacité; d'autre part, fixer des objectifs consiste à préciser, pour une période, les niveaux recherchés d'activité, de coût et d'efficacité.

Il y a donc concordance, au seul fait près que, lorsqu'on parle de programme, on pense à un détail plus grand en ce qui concerne l'activité (et on oublie parfois le coût et l'efficacité) et que, lorsqu'on pense à des objectifs, on évoque souvent des chiffres synthétiques de production.

Ceci étant, on peut dire que la chaîne de pilotage hiérarchique véhicule des programmes-objectifs à trois dimensions (a, c, e) qui sont progressivement spécifiés, détaillés et enrichis. Ainsi sur la figure 5.11, l'emboîtement (a<sub>1</sub>, c<sub>1</sub>, e<sub>1</sub>), (a<sub>2</sub>, c<sub>2</sub>, e<sub>2</sub>), (a<sub>3</sub>, c<sub>3</sub>, e<sub>3</sub>) représente les objectifs spécifiés successivement à l'usine, à la division production et à l'atelier de forge sur des périodes année, mois, puis semaine; pour simplifier le dessin et bien faire apparaître l'emboîtement des programmes-objectifs, nous n'avons pas représenté les modules de pilotage, ce qui montre, en particulier, la ressemblance entre une chaîne de pilotage (figure 5.11) et un graphe d'objectif (figure 2.3).



Derrière la représentation, forcément statique, d'une chaîne de pilotage, par exemple celle qui apparaît sur la figure 5.10, il faut imaginer la dynamique d'un système de contrôle et régulation à plusieurs niveaux telle que nous l'avons expliquée au paragraphe 2 du chapitre III.

Rappelons en résumé que le module technologique est soumis à des aléas et à des contraintes provenant de l'extérieur et de l'intérieur. Son pilote tente d'atteindre les objectifs en jouant sur ses variables d'action; s'il ne peut y arriver, le niveau supérieur entre à son tour en action, soit pour modifier certains réglages (méthodes de gestion, moyens, règles opératoires), soit pour modifier certaines contraintes venant d'autres modules (par exemple la régularité des entrées, les délais demandés...) soit, enfin, si les mesures précédentes sont insuffisantes, pour modifier les objectifs.

Nous avons montré que, pour des raisons de stabilité, de capacité de

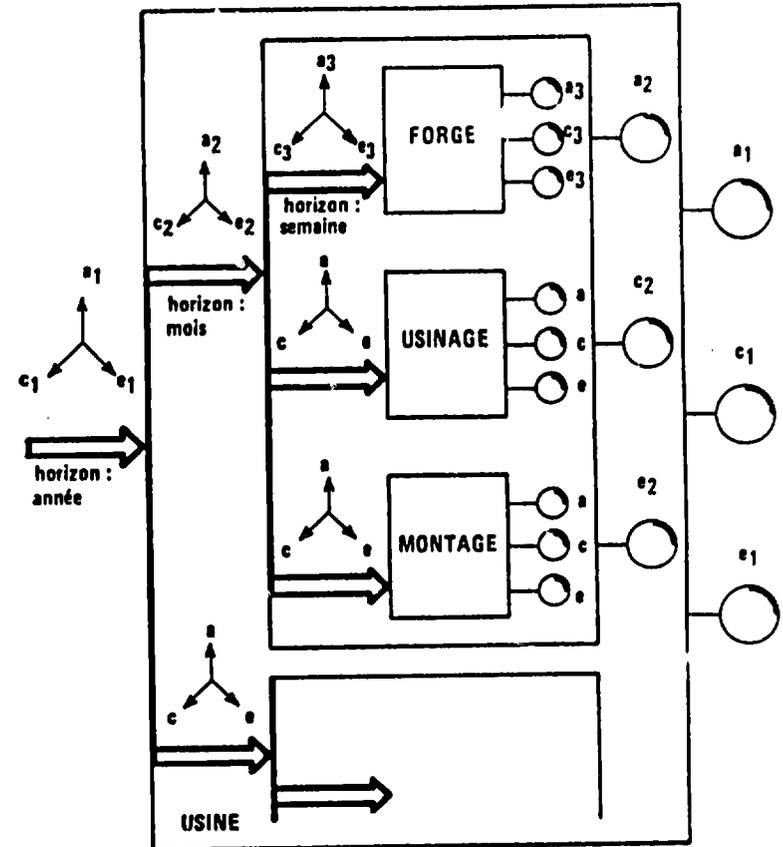


FIG. 5.11. — Chaîne de programmes-objectifs.

Fig. 5.24. — Connexions entre ordonnancement et production.

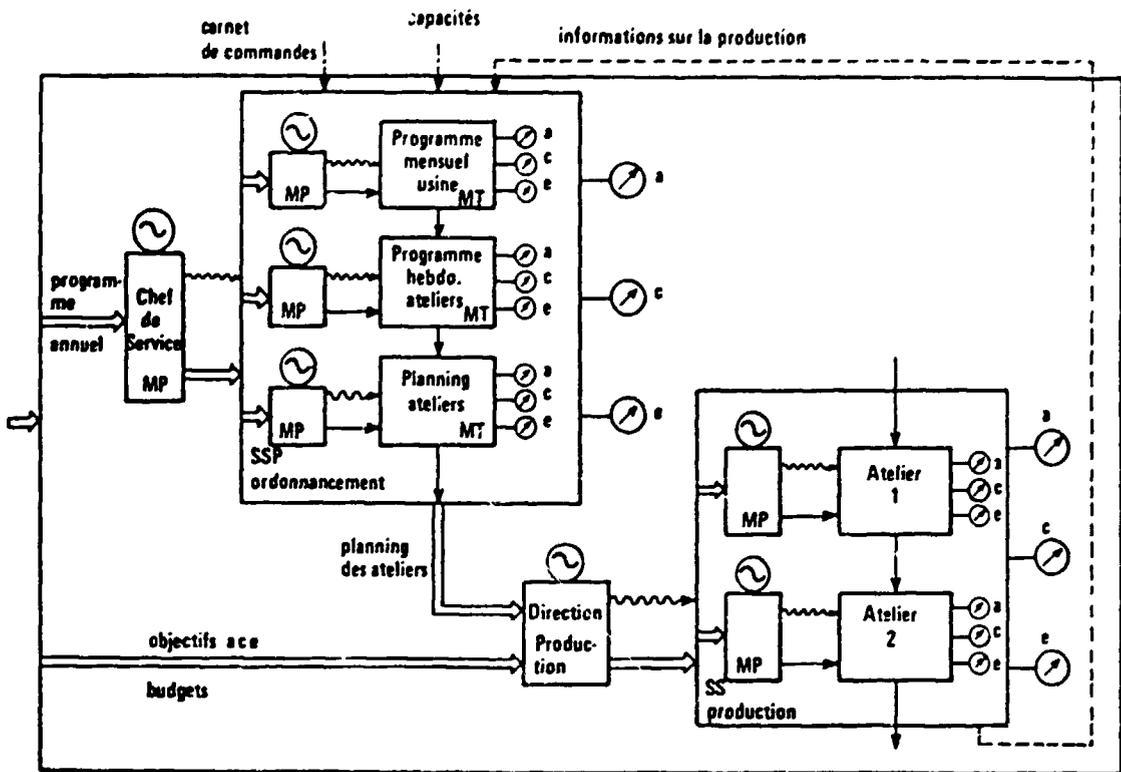
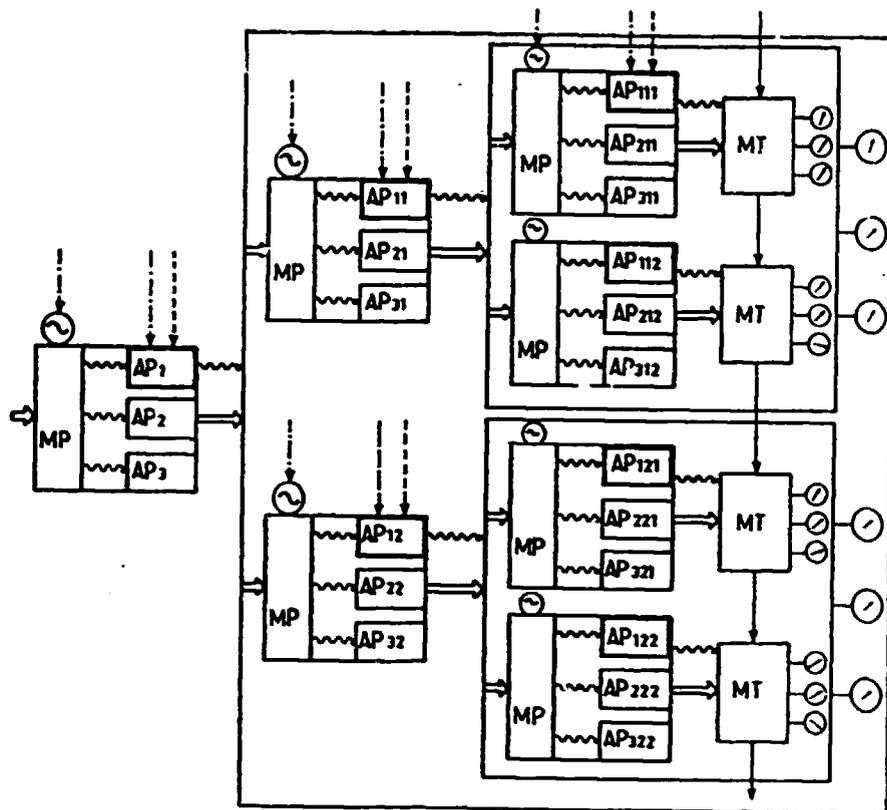


Fig. 5.25. — Chaîne de pilotage.



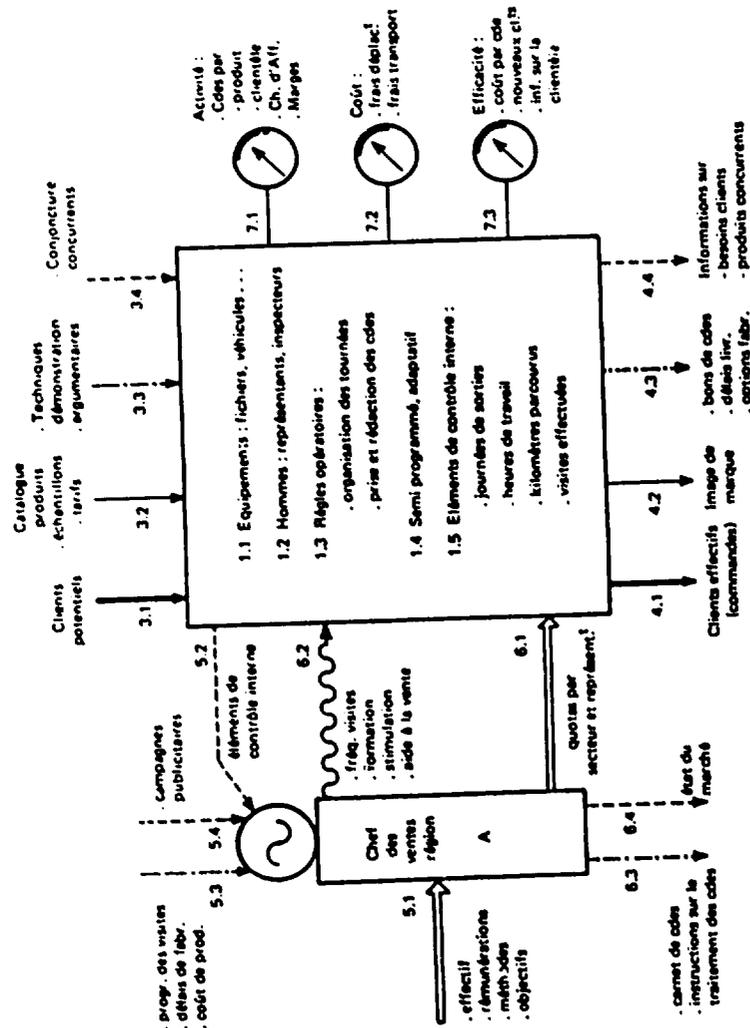


FIG. 104. — Représentation de l'activité : force de vente de la région A.

1.5. - *Eléments de contrôle interne* : ce sont principalement des comptes rendus d'activité, concernant les journées de sorties, les heures de travail, le nombre de kilomètres parcourus, le nombre de visites effectuées, détaillées par région, par branche d'activité, par catégorie de clientèle.

Les éléments de contrôle interne sont souvent exploités sous forme de ratios tels que :

- absents/visites effectuées;
- commandes obtenues/personnes visitées;
- commandes obtenues/kilomètres parcourus.

## 2 - Facteurs internes du module de pilotage

Le module de pilotage est réduit, dans la plupart des cas, à un pilote; une part de son activité est parfois programmée, quand il fait appel à des modèles d'affectation de représentants, de constitution de tournées, etc.; de tels modèles sont à classer dans le sous-système d'évaluation, notamment s'ils fonctionnent en interrogation-réponse pour le pilote qui peut utiliser une console de time-sharing.

## 3 - Entrées du module technologique

3.1 - Nous avons déjà vu que l'entrée principale, celle qui justifie l'existence du module, est : *clients potentiels*.

3.2 - Les entrées secondaires sont les divers éléments nécessaires pour opérer la transformation principale : il s'agit des catalogues de produits, des tarifs, des échantillons, etc.

3.3 - Les entrées opératives sont les règles et les techniques de démonstration, ainsi que les argumentations sur les produits de la maison.

3.4 - Les entrées informatives ne sont pas indispensables pour le fonctionnement du module, mais facilitent la tâche des vendeurs. Relativement à la clientèle, elles consistent en informations sur des nouveaux clients potentiels et sur les besoins momentanés du marché (en raison de la conjoncture économique, des conditions météorologiques, etc.); des informations sur les concurrents portent sur leurs produits, leurs délais de livraison, les conditions de vente, les ruptures de stock, etc.

## 4 - Sorties du module technologique

4.1 - La sortie principale, celle qui justifie l'activité de la force de vente, est, comme on l'a vu, les *clients effectifs*.

4.2 - Les sorties secondaires concernent l'image de marque et la réputation de l'entreprise, même dans le cas où la vente n'est pas conclue. Malgré leur caractère secondaire par rapport aux commandes, ces transformations opérées sur l'environnement par la force de vente peuvent avoir autant d'importance que les activités publicitaires et promotionnelles de l'entreprise.

CAS N°1 (exposé par M. TALL)

1 L'ENTREPRISE

Les éléments principaux de caractérisation de l'entreprise sont :

- Désignation : SIRCOB (Société de Revêtement pour la construction du bâtiment.
- Activités : Principale : Fabrication à froid, vente et pose éventuelle de carreaux
  - . Secondaire : l'étanchéité (terrasse), vente et pose de produits dans la perspective d'un dépôt exclusif.
- Implantation : Bamako
- Statut : Société en nom collectif.

2 LA RELATION CONTRACTUELLE CEPI/CLIENT

2.0 Les antécédents

- Deux études : . Factibilité 1979-1980
  - . Evaluation des immobilisations 1985
- Une demande du SIRCOB en février 1987
- Pré-étude par Division Assistance et proposition de contrat

2.1 Le contrat.

- La mission : . Détermination estimative du prix de revient puis mise en place d'un outil de mesure (besoin exprimé par client)
  - . Elaboration d'une politique marketing (besoin exprimé par client)
  - . Suivi exploitation (besoin exprimé par CEPI)
- La durée : Un an à partir d'août 1987
- Les objectifs : non indiqués explicitement

3 PRESTATION

3.1 Déroulement

- Une 1ère étape a été constituée par une étude diagnostique définissant en particulier :
  - . Les prix de revient estimatifs
  - . Une politique marketing et des règles tarifaires
  - . La nécessité de gérer la fonction approvisionnement.
- Une deuxième étape a été la présentation de l'étude au P.D.G puis, à sa demande, au personnel (accueil favorable par ce dernier)

- Une troisième étape a été de préciser les recommandations issues de l'étude et d'en donner d'autre hors étude, ponctuelles par rapport à des problèmes production.

### 3.2 Résultat

L'action est recente mais on peut constater que :

- l'entreprise prend en compte les recommandations sur la mesure du prix de revient et la politique marketing;
- il y a amorce de changement
- il y a également action au niveau des approvisionnements
- Les recommandations "ponctuelles" ne sont pas suivies.

## 4 ANALYSE CRITIQUE

### 4.1 Le contrat

- Ne correspond pas aux besoins exprimés par le client mais plutôt aux desirs du CEPI
- Est muet sur :
  - . Les objectifs
  - . Les moyens mis en oeuvre
  - . Les procédures et la planification des évaluations

### 4.2 Les recommandations

- Ne sont pas toujours par écrit
- N'ont fait l'objet d'aucune programmation.

### 4.3 La relation avec le client.

- Il y a retention d'information de part et d'autre
- L'analyse du lieu et de son personnel n'a pas été effectué aux plans
  - . motivations
  - . connaissances
  - . compétences
  - . etc...
- Le client a des réactions de rejets, il se froisse, il ne s'engage pas sauf sur ce qu'il avait lui même exprimé dans "ses besoins".

## 5 VOIES ET MOYENS D'AMELIORATIONS EXPRIMES

5.1 Ce sont les besoins exprimés par le client qui sont à prendre en compte et à concrétiser par le contrat et non les desirs du CEPI.

5.2 Le contrat doit être précis.

5.3 Le dialogue avec le client doit prendre en compte la psychologie du client.

CAS N°2 (exposé par Mlle Haïdara)

1 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Les éléments d'identification, de caractérisation sont :

- Désignation : Boulangerie industrielle Kanaga
- Activité : Boulangerie, Fabrication industrielle de pain de 250 g.
- Potentiel de production : 9 600 pain/j. avec 2 équipes  
(production en Janv. 87 : 2 500 P/j.)
- Zone d'influence : Sévaré, Mopti et alentours.
- Implantation : Sévaré (production), Bamako (entrepreneur : SOW)
- Statut: prévu : entreprise personnelle à l'origine, évolution actuelle vers la Formule S.A.
- Immobilisations + travaux = 52 millions de F.CFA (estimation)

2 LA RELATION CEPI/CLIENT

2.0 Antécédents

Les antécédents sont :

- Etude de Factibilité par le CEPI, Fournie en Juillet 84

2.1 Genese du contrat

- En 1987, démarchage pressant du client par la division Assistance. Acceptation par le client qui voit là, et l'exprime, l'occasion de faire assumer par l'institution CEPI l'échec prévisible de l'entreprise compte tenu de l'irréalisme de l'étude de factibilité. (Le promoteur parle d'escroquerie et fait planer la menace d'une action en Justice).
- Une pré étude est effectuée par le CEPI et aboutit à des propositions d'assistance qui sont les bases même du contrat.

2.2 Le contrat

Le contrat CEPI (Division Assistance)/client est signé en Août 87. Confié pour son exécution à Mlle Haïdara, ses caractéristiques principales sont :

- Missions du CEPI
  - . Démarrer l'entreprise sur des base saines (gestion) et de façon harmonieuse.
  - . Assurer le suivi de l'exploitation
- Durée : un an et une mission par mois sur le terrain
- Rémunération : 2 % du C.A.

### 3 LES PRESTATIONS

#### 3.1 Les actions (De Septembre 87 à Janvier 88)

Sur le plan technique le CEPI a participé à la mise en place du matériel et à sa mise en conformité.

Pour la conduite et l'entretien des machines, les consignes écrites n'ont pas été établies.

Sur le plan gestion :

- Un plan de démarrage a été établi après ré-étude de l'étude de marché initiale.
- Les outils de gestions ont été conçus
- Dès le démarrage ils ont été mis en oeuvre sous la surveillance et avec l'aide du conseiller.
- Le conseiller a suivi l'évolution de l'entreprise.

#### 3.2 Les difficultés constatées.

Au niveau du promoteur:

- Désintérêt total pour son entreprise à laquelle il ne croit plus (Etude de Factibilité d'un optimisme incompréhensible en opposition avec un marché inexistant)
- Transfert de ses responsabilités au conseiller
- Relation de défiance et mensonges permanents
- Menace d'action en justice (C.f. étude de Factibilité)
- non suivi des recommandations
- Report successifs de démarrage (3)

Au niveau C.E.P.I.

- Difficultés matérielles de déplacement, problème budgétaire d'où suivi à distance par téléphone.

### 4 ANALYSE CRITIQUE

4.1 La motivation de départ du client est incompatible avec une assistance et constitue un piège où enfermer le C.E.P.I.

4.2 Le contrat est flou, il ne définit pas le rôle du conseiller, ses limites. Ne sont également pas précisés les objectifs, l'évaluation des résultats etc...

4.3 La relation de confiance n'existe pas : le promoteur dont les transactions avec la banque sont occultes, ne fournit pas au conseiller les véritables informations.

4.4 La grille d'auto diagnostic, mal renseignée, a constitué un obstacle et non une aide.

4.5 Le manque de repères de programmation, de planification s'est fait sentir.

4.6 Les fiches techniques n'ont pas été établies pour le matériel.

## 5. VOIES ET MOYENS D'AMELIORATIONS EXPRIMES

5.1 Découverte et prise en compte des motivations du client et de leurs compatibilité avec un contrat de consultation, Assistance.

5.2 Métier de terrain : la consultation est un métier de terrain, toutes les informations collectées doivent être contrôlées.

5.3 Le contrat est à revoir.

- Dans sa structure : discriminer "Relations", "Prestations", "Administration".
- Dans ses précisions; doivent être explicités les éléments :
  - . objectifs
  - . mission : contenu, durée, planification...
  - . évaluation : procédure, planification...

5.4 La grille d'auto diagnostic est très valable dans son principe mais la procédure de mise en oeuvre est à revoir; la grille pourrait être:

- Remise au client, commentaires et explications par le conseiller.
- complétée par le client, seul et à loisir.
- remise au conseiller par le client avec dialogue et explications.
- vérifiée sur le terrain par le conseiller.
- prise en compte et exploitée par le conseiller.

CAS N° 3 (exposé par M. DIARRA)

1 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Les éléments d'identification, de caractérisation sont les suivants :

- Désignation (provisoire): Boulangerie de DJIKORONI
- Activité : Fabrication et commercialisation de pain
- Potentiel de production : 10.000 pain/j. (avec 1 seul four sur 2, et avec 2 équipes)
- Implantation : après transfert de matériel d'occasion, à Djikoroni dans une Villa d'habitation inachevée.
- Statut : entreprise personnelle (Sow père ou fils ?)
- Moyens financiers : inconnus.

2 LA RELATION C.E.P.I./CLIENT

2.0 Antécédents

Les antécédents sont :

- de manière directe ; une étude C.E.P.I sur les équipements achetés d'occasion.
- La relation Sow (fils) dans le cadre du contrat Kanaga (c.f cas N° 2)

2.1 Genèse du contrat

La genèse du contrat est la suivante :

- Une lettre de demande d'assistance adressée au CEPI par M. Sow (père). Lettre non communiquée à la Division Assistance, et restée sans réponse auprès de M. Sow.
- Une demande verbale de M. Sow (fils)

La demande d'assistance du client est :

- Tout particulièrement technique : vérifier, suivre contrôler les travaux de montages, installation et essais.
- de manière secondaire faire un plan de démarrage, assurer un suivi de la gestion.

Après pré étude les propositions du CEPI sont plus extensives et aboutissent au contrat.

2.3. Le contrat

Signé le 18 Septembre 1987, il reprend et explicite un peu les demandes du client, rémunération 0,5% c.a. La réalisation du contrat est confiée à M. DIARRA.

### 3 LES PRESTATIONS

#### 3.1 Les actions techniques

Plusieurs visites du chantier par divers conseillers n'ont pas fait l'objet de rapport de visite sauf

21.09.87 par Messieurs Pano, Kassoum, Dembélé

31.10.87 Pano, Dembélé

22.12.87 Diarra, Dembélé, Berthé, Pano et le C.T.P du Projet.

#### 3.2 Gestion

Ce volet se caractérise principalement dans une étude générale modelisant la gestion et par la remise de la grille d'auto diagnostic le 20.10.87 par M. DIarra (responsable de l'affaire).

#### 3.3 Les difficultés

Les difficultés ont été les suivantes :

- Interlocuteurs fluctuants; Sow père ou fils, dont les rôles sont flous, et qui sont toujours absents.
- Desintérêt des promoteurs.
- Statisme du chantier.
- Manque d'information.
- Repartition des rôles des conseillers mal perçus entre eux.

### 4 ANALYSE CRITIQUE.

4.1 Il y a une contradiction entre l'objet principal du contrat qui est l'installation et le démarrage d'une unité, et la rémunération indexée à un volume de production ultérieur indépendant de l'action réelle du C.E.P.I.

4.2 Le nombre d'intervenants sur le chantier et leur succession n'a pas été un facteur d'efficacité ni d'image de marque.

4.3 La notion de négociation de contrat conduisant à l'attribution de l'affaire à un conseiller "Responsable" leader d'un groupe pluridisciplinaire fait apparaître :

- . L'inexistence d'un Senior consultant qui "évalue" l'affaire et choisit le consultant responsable. Tant expérience que motivation de l'encadrement sont absentes.

- . L'ambiguïté de la notion de personne ressource qui en fait n'est pas un interlocuteur "responsable" vis à vis du client mais est un "sous traitant" pour partie du dossier, et n'a que le "responsable" du dossier comme interlocuteur.

4.4. Face à la lenteur du client dans l'avancement de son chantier, le conseiller a un sentiment d'échec et même d'une culpabilité pour passivité

4.5 Il n'y avait pas de programmation dans le contrat

4.6 Les fiches techniques n'ont pas été établies pour conduite et la maintenance du matériel.

## 5 VOIES ET MOYENS D'AMELIORATIONS EXPRIMEES

5.1 La division pourrait être organisée à l'instar des autres cabinets de consultation pour lesquels :

- . La Direction est assurée par un Senior consultant qui assure lui même les premiers contacts avec le client potentiel avant contrat, introduit un conseiller au niveau du contrat et l'officialise vis à vis du client, constitue l'équipe pluridisciplinaire avec les sous traitants internes (ou externes) nécessaires.
- Un pool déhiérarchisé de consultants de diverses spécialités constitue le potentiel global d'expertise à disposition du Senior consultant.

5.2 Le contrat doit prévoir des éléments de planification et de programmation

5.3 Face à un statisme du client, le conseiller doit, par écrit, poser le problème de la suspension provisoire ou de la cessation du contrat.

5.4 Les visites terrain doivent être fréquentes, faire l'objet d'un rapport de visite adressé au client et non maintenu dans la division.

5.5 La communication au sein même du CEPI doit être ré-organisée (lettre non transmise, non réponse...)

5.6 Ce qui peut être fait doit l'être (c.f Fiches techniques de maintenance et de conduite)

CAS N°4 (Exposé par M. TRAORE)

1 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Les éléments d'identification et de caractérisation sont les suivants :

- Désignation : Scierie Sylla
- Activité : sciage de grumes et ventes de bois débités
- Implantation : dans les locaux de l'O.A.P.F à Bamako
- Statut : aucune existence légale, se présente comme entreprise personnelle.
- Moyens financiers : inconnus mais dettes identifiées.
- Est en situation de quasi monopole sur le marché.

2. LA RELATION CEPI/CLIENT

2.1 Genèse contrat

13 mois après son début de fonctionnement, l'entreprise a dû arrêter son activité pour des problèmes de trésorerie (ceci pour 18 mois). C'est alors que le propriétaire a sollicité l'aide du CEPI. Le CEPI a procédé à une pré-étude pour déterminer, analyser les causes de la crise et évaluer les possibilités d'un redressement. Ce dernier étant valable, le CEPI a vu la possibilité d'utiliser la Scierie SYLLA comme champ d'expérience et de promotion et a proposé un premier contrat.

2.2 Les contrats

Deux contrats se sont succédés :

- Un premier contrat d'assistance gratuite pour une durée d'un an, a partir d'octobre 1985.

Après ce contrat 5 mois se sont écoulés avant que le CEPI accepte un deuxième contrat d'un an, rémunéré cette fois-ci.

- Le premier contrat comprenait un plan de redressement de l'entreprise accompagné la mise en place d'outils de gestion et assorti de l'obligation pour le client d'appliquer les recommandations du CEPI.
- Le deuxième contrat était plus orienté vers le suivi et le pilotage de l'exploitation et de la marche générale de l'entreprise.

### 3. LES PRESTATIONS

#### 3.1 Actions techniques

Des recommandations techniques ont été prodiguées par le CEPI pour améliorer les performances de l'entreprise et réduire les coûts

#### 3.2 Gestions

Des outils et des procédures de gestion ont été mise en place tout particulièrement dans le domaine de la comptabilité et du suivi de règles d'utilisation de la trésorerie (remboursement des dettes dangereuses, non prélèvement en caisse).

#### 3.3 Commercial

Des recommandations ont été faites tant pour les approvisionnement que pour la commercialisation.

#### 3.4 Les difficultés rencontrées

- Un non suivi croissant des recommandations par le Directeur (auto proclamé)
- Une pression exercée par le créancier principal qui perçoit le conseiller et le CEPI comme le gérant de l'entreprise.

### 4. ANALYSE CRITIQUE, PROBLEMES SOULEVES.

De nombreux problèmes sont soulevés :

4.1 La contradiction entre entreprise "sujet" (cliente) et entreprise "objet" (laboratoire, champ d'expérience)

4.2 Le non établissement d'une analyse liant l'évolution des dettes et le contrôle des utilisations de la trésorerie.

4.3 Le manque de collecte d'information pour établir la véracité, légale, d'une dette vis à vis de la B.D.M ou l'existence d'un détournement effectué au détriment de la B.D.M avec la complicité d'un employé de celle-ci.

4.4. La légitimité et la licéité des partenaires et des rôles auto attribués ou conférés.

4.5 Les interventions multiples de conseillers différents ont une

incidence sur le crédibilité et l'image du CEPI, en l'absence d'un responsable interlocuteur unique.

4.6 Le chef de division n'a pas joué de rôle dans le contrat, son soutien tant sur le plan d'une compétence que sur le plan moral n'est pas apparent.

4.7 On peut se demander si des clauses de respect des recommandations sont :

- utiles
- licites/droit
- Normales/règles de la profession

4.8 Le dossier a mis en évidence le déséquilibre entre le potentiel technique et le potentiel "Gestion" de la division

4.9 Par manque d'expertise il n'a pas été procédé à une analyse et à un diagnostic organisationnel de la "Production" (Modes opératoires, circuits etc...).

4.10. Il manque des tableaux de bord (c.f: A.M.S)

4.11 On a pu constater un manque de programmation coordonnées et définies des :

- Prestations-conseillers
  - Actions-client
- tant à court que moyen ou long terme.

4.12 La trilogie Politique-Stratégic-technique n'a pas été définie

## 5 VOIES ET MOYENS D'AMELIORATION EXPRIMES.

5.1 Suivre une demande cohérente et méthodique dans le temps :

- Constat à un instant
- Analyse des causes en amont de 4.7
- Projections pour t + x suivant différentes hypothèses.

5.2 Ne travailler qu'avec un client ayant une existence légale.

CAS N°5 (exposé par M. Tall)

1 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE.

Les éléments d'identification et de caractérisation de l'entreprise sont :

- Désignation : Sociéta Industrielle de boissons gazeuses non alcoolisées: D.I.B.R.A.
- Activité : production de boissons gazeuses (5 types)
- Implantation : Sévaré
- Statut : prévue à l'origine comme Entreprise Familiale, la société est en fait une SARL ayant pour seuls associés les frères Tapo.
- Moyen financiers: fonds propres de l'ordre de 22 millions de F. CFA

emprunt L MT (IDA)	52 millions de F CFA
credit CT (BDM)	16    "-"    "-"    "-"

- Moyens matériels permettant une production de 5280 HL par an.

2. RELATIONS CEPI/Client.

2.0 Antécédents

- En 1980 une étude de factibilité réalisée par le CEPI concrétisée par l'obtention de l'agrément en 1981 (prorogé en 1987)

2.1 Genèse du contrat.

C'est le CEPI qui est l'instigateur du contrat car l'entreprise figurait sur une liste des entreprises à assister suite à un financement B.M.

Avant le contrat le CEPI à fait une pré étude.

2.2 Le contrat

Prévoyait deux volets :

- L'assistance à la vérification et mise en marche des équipements et installation.
- Assistance à la mise en place d'une gestion et à son suivi

3. LES PRESTATIONS.

3.1 Prestation Technique

N'est pas terminée à l'heure actuelle : manque la conception des outils de planification et de suivi de la maintenance.

### 3.2 Prestation Gestion

- Les outils sont prêts
- Le programme de lancement établi
- manquent :
  - . La formation du personnel (non désigné)
  - . Outil de contrôle de mouvement des casiers et bouteilles
  - . Variables essentielles (tableau de bord (A.M.S.))

### 3.3 Difficultés rencontrés

Des contretemps techniques

La non désignation du personnel

## 4. ANALYSE CRITIQUE, PROBLEMES SOULEVES

4.1 Le dépassement des termes du contrat par le CEPI

4.2 La nécessité d'être prêt au niveau de la concrétisation de toutes les procédures avant même la mise en route de la fabrication.

4.3 La nécessité d'une analyse A.M.S. de l'entreprise

4.4. Les problèmes d'organisation de la Production sont abordés empiriquement faute d'expertise dans la division.

## 5. VOIES ET MOYENS D'AMELIORATIONS EXPRIMES.

5.1 Respect rigoureux du contrat avec introduction de souplesse par des notes à l'entrepreneur attirant son attention sur tel ou tel point et lui offrant la possibilité d'élargir le mandat.

5.2 Définir les conditions de perennité de l'entreprise et établir les recommandations pertinentes.

CAS N° 6 (Exposé par Mlle Haïdara)

1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Les éléments d'identification et de caractérisation sont :

- Boulangerie : BAMBO
- Activité : Fabrication et commercialisation de pain de 250 g, mais aussi de 500 et 100 g.
- Implantation : Bamako dans un complexe commercial BAMBO.
- Potentiel de production : 9600P/J en 2 équipes de 8h (mais prévision de 7200 P/J et réalisation de l'ordre de 4 000 P/J)
- Moyens financiers 24.000.000 + 42.000.000 F.CFA suivant indications promoteur non fiables.
- Statut : non officiel mais présumé "Entreprise personnelle".
- Issue d'une étude de factibilité de la SNED en 1984.
- Début Juillet 87 après achèvement des travaux en 1986.

2. LA RELATION CEPI/CLIENT

2.0 Antécédents

Aucun antécédent CEPI

2.1 Genèse du contrat

Sur avis de la B.D.M, démarchage par le CEPI en Avril 87

Le client (prospect) cherchait à réaliser sa part de marché et la pré-étude a rencontré un promoteur réceptif.

2.2 Le contrat

Signé le 24/11/87 le contrat prévoyait 2 volets

- Volet technique :
  - . Suivi et contrôle du montage des équipements.
  - . Elaboration des outils de suivi de l'entretien et de la maintenance.
- Volet Gestion :
  - . Conception, mise en place des outils de gestion
  - . Recrutement et encadrement du personnel de gestion.
- Contrat confié à Mlle Haïdara
- Remunération : 2 % du C.A (plafond: 300.000 CFA/mois)

3. LES PRESTATIONS

3.0 les actions avant contrat.

Dans le but d'obtenir le contrat, le CEPI a procédé :

- au suivi du montage des équipements
- à l'élaboration d'un dossier de démarrage.

3.1 Dans le cadre du contrat.

- Ont été effectués dans le cadre technique : (Pano) le plan des entretiens.
- Ont été effectués dans le cadre Gestion (Haïdara)
  - . remise du dossier de démarrage et de planification de la production.
  - . Définitions et refinitions de la structure organisationnelle.
  - . Elaboration, mise en place, tests et suivi des outils de gestion.
  - . Evaluation des stratégies de l'entreprise
  - . Rapports, bilans, fiches de visites.
  - . Participation à comités de Gestion.

3.2 Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées ont été :

- De Juillet à Octobre 87 :
  - . L'indisponibilité du promoteur et son hostilité pour respecter le fond de roulement défini par le CEPI.
  - . La mauvaise utilisation, au début, des outils de gestion d'où tests difficiles.
  - . Le manque de rigueur du gérant
  - . L'incompréhension CEPI/Client.
  - . La non implication du promoteur
- D'octobre à Décembre 87, les difficultés se sont amenuisées mais on pouvait constater:
  - . Une implication insuffisante du promoteur et ses reticences à appliquer les recommandations du conseiller.
  - . des tentatives du promoteur pour transférer ses responsabilités au conseiller.

4. ANALYSE CRITIQUE, PROBLEMES SOULEVES

- 4.1 La non expertise du CEPI, et son echec, en matière de recrutement de personnel.

4.2 Le transfert, avec l'accord inconscient des deux parties, des responsabilités du promoteur au conseiller.

4.3 Le besoin, pour le CEPI, d'interlocuteurs valables dans l'entreprise.

4.4 Les problèmes de compréhension et d'adhésion dans la relation conseiller/client.

4.5 La capacité d'écoute (et de reformulation) du conseiller.

4.6 Les capacités de pilotage des relations inter personnelles par le conseiller.

4.7 La sur-implication des conseillers et leurs réactions affectives.

## 5. VOIES ET MOYENS D'AMELIORATION EXPRIMES

5.1 Limiter les prestations du CEPI à l'expertise disponible (c.f: recrutement)

5.2 Clarifier le rôle du conseiller auprès du client (et du conseiller)

5.3 Former les conseillers dans les domaines de :

- . L'écoute et la reformulation.
- . La découverte, l'analyse et la prise en compte des motivations de l'interlocuteur.
- . La Gestion de la relation interpersonnelle.
- . La conduite de réunion
- . La pédagogie appliquée.

5.4 Pour avoir des interlocuteurs valables, de véritables "correspondants" dans l'entreprise, les conseillers doivent former, eux même, les personnels choisis et recrutés par l'entrepreneur.

CAS N°7 (Exposé par M. Diarra)

1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Les éléments d'identification et de caractérisation de l'entreprise sont :

- Désignation : Boulangeries du Kala
- Activité ; production et commercialisation de pain
- Localisation : NIONO
- Statut : Entreprise personnelle (non officielle) SIMAGA
- Financement : K.F.W à l'origine pour le promoteur précédent (l'entreprise étant en réhabilitation après son décès)
- Capacité théorique 8.000 P/J (actuellement 1.000 à 1.500 Pain/jour)

2. RELATION CEPI/CLIENT.2.0 Antécédents

- Etude de factibilité effectuée par le CEPI en 1980
- Expertise du matériel par le CEPI avant rachat par l'actuel promoteur.
- Fonctionnement 5 mois en 1982 puis arrêt
- démarrage le 22 Octobre 87 par SIMAGA.

2.1 Genèse du contrat

C'est l'entrepreneur qui a demandé l'aide du CEPI pour une assistance technique relative à la remise en état du matériel et à son démarrage.

De son côté le CEPI a poussé vers une extension vers la Gestion. Depuis l'entrepreneur voudrait plutôt une aide pour obtenir des avantages fiscaux pour la réhabilitation de fait qu'il a effectué. A ce jour le contrat n'est pas signé.

2.2 Le contrat

Son principe en est acquis,

Les prestations sont réparties en 2 volets.

- Technique :
  - . vérification, réglage, essais.
  - . Préparation support et programmation de la maintenance.

- . formation du personnel à l'entretien et à la rédaction des rapports de production.

- Gestion.

- . élaboration du dossier de démarrage
- . suivi de l'exploitation

La rémunération du contrat est forfaitaire mensuelle

### 3. LES PRESTATIONS

#### 3.0 Techniques

Ont déjà été effectuées et payées

#### 3.1 Gestion

Sont à faire, le conseiller à pris un premier contact avec l'entrepreneur.

### 4. ANALYSE CRITIQUE, PROBLEMES SOULEVES

4.1 A l'heure actuelle le promoteur n'est pas motivé par la gestion (souci CEPI)

4.2 Le promoteur est satisfait des prestations techniques du CEPI.

4.3 Le promoteur est soucieux de réduire ses coûts.

4.4 Le promoteur est soucieux d'améliorer la rentabilité de son entreprise par des extensions d'activités.

### 5. VOIES ET MOYENS D'AMELIORATION EXPRIMES

5.1 Prendre en compte les besoins exprimés par le client et non les désirs du CEPI ou le repli dans ses domaines d'expertise.

5.2 Les conseillers doivent connaître les démarches méthodologiques de

- . La simplification du travail (s.d.t.)
- . La réduction des coûts.
- . La rationalisation des choix budgétaires.

TABLE des MATIERES

DOCUMENTS ISSUS DES TRAVAUX DES REUNIONS DE SYNTHESE

- N° 9.1 : ANALYSE SYSTEMIQUE (A.M.S. Analyse Modulaire de Système)  
DE CONSULTATION INDUSTRIELLE
- N° 9.2 : APPLICATIONS A.M.S. : L'exemple  
d'une Boulangerie
- N° 9.3 : LE CONTRAT
- N° 9.4 : LES VOIES D'AMELIORATION POSSIBLES

ANALYSE SYSTEMIQUE (A.M.S. analyse modulaire de système)  
DE CONSULTATION INDUSTRIELLE.



1. L'ETUDE DES FLUX LIES A L'ACTIVITE TECHNIQUE

1.1 FLUX TECHNOLOGIQUE PRINCIPAL

EN SORTIE : Réponse aux questions du client :

- Diagnostic : 1° Que se passe-t-il
- Recommandation : 2° Quoi faire
- Mise en place : 3° Comment faire  
(formation)

EN ENTREE : Les besoins du client ressentis exprimés par lui.

1.2 FLUX TECHNOLOGIQUE SECONDAIRE

EN ENTREE : - normes diverses

- modèles
- logiciels
- progiciel

EN SORTIE : - outils reclassés

- les échecs (recommandations non acceptées)
- les sous-produits (modèle de gestion ou A.M.S.  
sur les boulangeries)

1.3 FLUX OPERATIFS

ENTREE OPERATIVES :

- . Informations en provenance du client (fiable, exhaustive,  
et vérifiées)
- . Moyens méthodes, procédures contractuelles (obligation  
de moyens.)
- . Méthodologie professionnelles
  - simplification du travail
  - A.M.S.
  - Règles pédagogiques
  - Conduite d'entretien, de réunion
  - analyse transactionnelle

N.B : - Il est indispensable de :

- 1° Développer un besoin de formation permanente.
- 2° De disposer de personnes ressources.
- 3° Donner la responsabilité du dossier à l'expertise qui prime.

SORTIES OPERATIVES :

- . demande d'assistance et sous-traitance interne et externe .

1.4. FLUX INFORMATIF

Entrée informative :

- tous renseignements sur le client
- documentation, lecture, visites

Sortie informative :

- Tous renseignements (glanés)
- Communiquer activité aux autres

2. LE PILOTAGE

2.1. VARIABLE DE CONTROLE

VC (E). Origine : DG

- ligne politique
  - ligne stratégique
  - directives par rapport :
    - activités
    - volume
    - objectif
- } du C.E.P.I

2.2 PILOTAGE DE LA DIVISION :

VC (S)

- Directives -technique
- opérationnel

Il fait la transformation de la politique et de la stratégie.

- répartition des objectifs, des moyens
- Programmation

VR (variable de réglage)

- décision et choix des sous-traitants externes
- contrat à durée déterminée

### 2.3. LES FLUX D'AIDE DU PILOTE

- . entrée opératoire (EO)
- . entrée informative (EI)
- . retour du tableau de bord
- . retour interne du module techno

#### E.O. DU PILOTE (entrée opérative)

- . règles opératoires de l'action du pilotage  
ex : Méthodologie de négociation  
: suivi du contrat
- . règles du métier

#### E.I. TOUTES INFO. SUR LA PROFESSION

Retour interne du M.T

c'est l'état des moyens humains, matériels

Retour des éléments du tableau de bord pour réaction

### 3. | | |--------------------| | LE TABLEAU DE BORD | |--------------------|

#### 3.0 NIVEAUX

Global (ensemble des contrats et des conseillers).

Le contrat et son exécution

#### 3.1 V.E (A) D'ACTIVITE

- . les recettes (C.A.)
- . les interventions (en jour par nature de charges)
- . rapport de visites et
- . production documentaire
- . les produits finis donnés au client
  - . analyse de constat (diagnostic)
  - . recommandation
  - . mise en place
  - . formation
  - . suivi

Ces éléments peuvent être distincts ou conjoints (constat, analyse et recommandation) selon nos exigences ou besoins financiers.

3.2. V.E (C) COUTS

- . Dépenses avec repartition analytique .

3.3. V.E (E) EFFICACITE

- . variables d'évaluation
  - correspondance entre les engagements et les réalisations.
    - . prestations prévues (Moyens)
    - . les délais (temps)
    - . les résultats obtenus (résultats)
- . observations ou réaction du client
  - image du C.E.P.I.
- . l'accueil des recommandations
  - rejet
  - oui mais
  - oui poli
  - oui actif
- . le taux de récupération du conseiller par le client
- . l'adulité de la relation conseiller client.

APPLICATIONS A.M.S  
L'EXEMPLE D'UNE BOULANGERIE



O. LA DECOMPOSITION DE LA BOULANGERIE EN SOUS-SYSTEME

DECOMPOSITION EN 4 SOUS - SYSTEMES

- S 1 Appro
- S 2 Fabrication
- S 3 Commercialisation
- S 4 Administration

1. LE SOUS-SYSTEME FABRICATION

1.1 ETUDE DES FLUX TECHNO DU M.T. (module techno)

1.1.1 F.T.P (E)

- . Farine
- . sel
- . levure
- . améliorant (dont vitamine )
- . eau

F.T.P. (S) :

pain cuit de 250 g (et autres)

1.1.2 F.T.S.

- F.T.S (E) - électricité
- gas-oil
- eau
- petits équipements
- pièces
- huile

F.T.S (S)

- eau
- huiles usagées
- pièces non récupérables
- pain râtés, cassés,
- casse / pâte
- perte

1.1.3 FLUX OPERATIF

E.0 (entrée opératoire) : Mode opératoires

- 1 - { Pétrissage  
Pesage  
Façonnage  
Mise/grille
- 2 - { Conduite du four  
Entretien du four

S.0 (Sortie Opératoire)

demande d'appro  
demande réparation, entretien

1.1.4. FLUX INFORMATIFS

E.I. (entrée info)

information météo

S.I (sortie info)

info aux appro sur comportement  
matières premières (farine)

1.1.5. CONTENU DU M.T

1.1.5.1 Matériel      Matériel  
                         Pétrin  
                         Peseuse  
                         Façonneuse  
                         Grille  
                         Four  
                         Plateau  
                         Groupe réfrigérant  
                         Electro

1.1.5.2 - MOYENS HUMAINS

Pétrisseur

1.1.5.3. Règle interne :

- horaires
- consignes, directes

1.2 FLUX DE PILOTAGE

1.2.1. V.C (E) du pilotage

- Nombre de pains à produire repartis par heure
- rendement matière (limité au poids)
- limites de poids

1.2.2. V.C. (S)

- . Les heures d'opération
- . Les quantités à produire

1.2.3. V.R

- . recrutement personnel de remplacement
- . heure supplémentaires

N.B : Peut permettre de dynamiser le rôle de chacun dans l'entreprise

1.3. TABLEAU DE BORD (fabrication)

(variables essentielle)

1.3.1. V.E. (A) activité

- . Nombre de pains vendables produits par catégories
- . Le poids de pains produits

1.3.2. V.E (C) Coût

- . Partie prime et variation salaire
- . variation effectif

1.3.3. Variable V.E (E) efficacité

- . Ratio:consommation  
Production
- . heure M.O
- . matière 1ère
- . matière (F.T.S. (E)
- . Ecart de poids  
Poids légal  
avec histogramme de répartition
- . Taux de rebut par cause
- . % prévu/réalisé
- . Respect heures de m.se à disposition

2. TABLE DES APPRO.

2.0 Appel F.T.P.

F.T.P. (E) besoin en matières Premières

- matières Consommables

Besoins émis en S.O (sortie opératoire)  
par les demandeurs, besoins traités en F.T.P. Appro.)

2.1 LE TABLEAU DE BORD

V.E (A)

Quantités approvisionnées par articles

V.E ( Coût

. Prix d'achat rendus à disposition

V.E. (E)

- respect des delais (rupture), de la qualité, de la conformité
- credit fournisseur en francs jours

3. TABLEAU DE BORD DU COMMERCIAL

3.0 Rappel F.T.P

F.T.P (E) : du pain

F.T.P (S) : rentrée d'argent

3.1. V.E (A)

C.A.

Marge (masse )

Nbre d'unités vendues

Nbre de clients

- gagnés
- nouveaux
- perdus

3.2. V.E (C) Coût

- . Frais de commercialisation
- . Frais de prospection, promotion

3.3. V.E (E)

- . marge par unité vendue
- % de marge par rapport au C.A
- . Frais de commercialisation rapportés au franc de marge dégagé (Productivité de la commercialisation)

Marketing : Efficacité

- fidélisation des clients
- % du marché gagné

Prospection  
Clients

- nombre d'invendus
- frais/clients gagnés

Le conseiller doit non seulement définir toute ses variables mais jouer un rôle d'éducateur ou de formateur vis-à-vis des employés.

LE CONTRAT

0. SES BUTS :

- Définir les obligations des parties, les termes de l'échange, la nature de la transaction.
- Fournir l'outil dynamique de travail pour les 2 parties

1. LES VOLETS

1.0 Lesquels

- 1 - relationnel
- 2 - prestations
- 3 - commercial et administratif

1.1 LE VOLET RELATIONNEL

1.1.1 BUT :

pour que le conseiller et le client soient efficaces ensemble.

1.1.2. REALISATION, CONTENU

- Rappel des grandes lignes de la déontologie du métier
- Clause de secret professionnel
- Clause de "non revente" de la prestation par le C.E.P.I. et par le client à autrui (si clause d'exclusivité)
- Rappel explicatif sur la nécessité des relations humaines dans la prestation.

1.2 VOLET PRESTATIONS

1.2.1. BUT : Définir le produit vendu par le C.E.P.I au client  
Constituer un instrument de travail (E.O)

1.2.2. CONTENU

- objectifs poursuivis (immédiats)
- résultats attendus
  - lesquels
  - procédures d'évaluation
  - moyens et méthodes du travail (obligation de moyen)
  - lesquelles
  - pour quand
  - évaluation
- qualification des intervenants

1.3 VOLET COMMERCIAL ET ADMINISTRATIF

1.3.1. BUT : Relation commercial et administratif institution  
C.E.P.I/client.

1.3.2. contenu :

- volet finance  
montant et sa forme
- mode et périodicité du règlement

1.3.3. Rupture (annulation, modification, durée  
- Divers

N.B. Indiquer sur le contrat si personne morale ou personne physique.

LES VOIES D'AMELIORATIONS POSSIBLES

A. ACTIONS ENVISAGEABLES AU NIVEAU DE L'INSTITUTION

1. LE CONTRAT

Problème étudié, groupe d'étude et de formalisation

2. LICITE, VALABILITE DU CLIENT

- 1 - l'institution ne peut traiter :  
qu'avec une personne morale ou une personne physique identifiée.
- 2 - qu'avec un client sans conflit préexistant avec le C.E.P.I.

3. MOTIVATION, MAINTIEN DES CONSEILLERS

étude d'un système conciliant :

- les intérêts du C.E.P.I.
  - présence 5 ans du conseiller
  - réservoir de "Senior" pour développement
- les intérêts du Conseiller :
  - Revenu élevé
  - possibilité carrière
  - développement Personnel

4. MODELISATION "SYSTEME DE CONSULTATION INDUSTRIELLE"

- prise en compte de l'étude réalisée pour représenter le système A.M.S. de consultation industrielle
- vérifier que l'existant correspond et si nécessaire procéder à toutes mesures d'adaptation.

5. CAPACITE D'EXPERTISE DU C.E.P.I. PAR RAPPORT AUX BESOINS DU MARCHE.

Trois voies :

- latitude du pilote pour faire appel à la soustraction ou temps partiel extérieur.

et/ou

- équilibrer, par rapport au marché l'effectif des conseillers en variété, en nombre, en niveau de

qualification

et/ou

- Former les conseillers pour les "démarches intellectuelles"

## 6. MISE EN PLACE POLITIQUE, STRATEGIE ET TACTIQUE

A partir des définitions :

Politique : Options volontariste-(arbitraire)

Stratégie : Prise en compte du contexte :

- Immédiat
- prévisible

Tactique : actions permettant de respecter la volonté à un instant (t) donné (C.T)

EX: Politique : aider les entreprises qui jugulent les sorties de devise et/ou en ramèment,

Stratégie : vecteurs à choisir pour atteindre l'objectif général :

- les activités de plus-value (import + transit + export
- Faire des industries de transformation à partir des ressources locales.

Tactique : Voir industrie cartonnaire

Voir SIRCOB

Autres exemples :

Politique : ouverture par souci de professionnalisme

Stratégie : échange avec organisation similaire

Tactique : contact avec le bureau similaire

## 7. PROMOTION DE LA CONSULTATION INDUSTRIELLE;

- utiliser la structure commerciale prévue
  - . rattaché, en exclusif pour la division assistance
  - . enquête marketing
  - . action de promotion du produit (pas du CEPI)
  - . démarche auprès des clients.
- Mettre au plus tôt en oeuvre la formation à l'esprit d'entreprise déjà prévue.

9. ACTIONS ENVISAGEABLES AU NIVEAU DU PILOTAGE DE LA DIVISION

1. LA NEGOCIATION ET LE SUIVI DU CONTRAT

- Le pilote doit enquêter sur le client
- négociation = acte de pilotage
- SUIVI : = acte de pilotage
  - sur les terrain.
  - entretien régulier avec le conseiller
  - au travers des V.E (du variable essentielles du projet)

2. LA GRILLE D'AUTODIAGNOSTIC

- . reprendre (82054) en remplaçant Conseiller par pilote (sauf alinéa 4 et 5)

3. CONSTITUTION DES EQUIPES :

- . Prise en compte de l'ensemble des prestations pour le leadership et/ou des "atomes crochues".

4. OPPORTUNISME ABUSIF

L'entreprise est "sujet et non Objet"

5. UTILISATION DES VARIABLES DE REGLAGE

- Elles sont à définir

EN NATURE

- sous traitance
- temps partiel
- heure supplémentaire
- prime

EN COUT

- elles sont à utiliser pleinement

6. POLITIQUE, STRATEGIE, TACTIQUE

Dans le cadre de politique stratégie reçues à titre de V.C (E) le pilote doit définir T en V.C (S)

- Charte de politique, Stratégie et tactique

C. ACTIONS ENVISAGEABLES AU NIVEAU DES CONSEILLERS

1. LA FORMATION (CONSEILLER + PILOTE )

1.1. SAVOIR ETRE : à partir des bases

- Psycho
- Psycho-pédagogie
- conduite d'entretien
- conduite de réunion
- analyse transactionnelle

1.2. SAVOIR STRUCTURER.

méthodologie et démarches intellectuelles structurées

- A.M.S (analyse modulaire de système
- A.T (analyse de travail).
- simplification du travail

1.3. MISE EN OEUVRE

- initiation de ses collègues par le spécialiste de l'équipe;
- Formation collective par l'extérieur
- Stage centrés dans les entreprises les plus proches
- Stages dans des organismes professionnels et non dans des écoles.