



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

REMERCIEMENTS

La FNEGE souhaite remercier vivement tous les organismes qui ont permis la réalisation de ce programme et ont été associés à son déroulement : les services de l'ONUDI à Vienne et à Pékin, du Ministère français des Affaires Etrangères (Direction des Nations-Unies et Direction Générale des Relations Culturelles, Scientifiques et Techniques), de l'Agence pour la Coopération Technique Industrielle et Economique (ACTIM) et, à Pékin, ceux de la "China Enterprise Management Association" (CEMA), de la "Beijing Enterprise Management Association" (BEMA) et de l'Ambassade de France. Elle tient également à exprimer sa gratitude aux responsables du Groupe ESSEC, des entreprises et des établissements français qui ont contribué au bon déroulement de ce programme.

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

TABLE DES MATIERES

	Pages
I. RESUME DU RAPPORT	4 - 7
II. LES OBJECTIFS ET LES RESULTATS DU PROGRAMME	8 - 12
III. LE DEROULEMENT DETAILLE DU PROGRAMME	
Phase I en Chine : Sélection des candidats et formation linguistique au français (Septembre 86 à Juillet 87)	13
Phase II en France : Approfondissement linguistique (du 21 Septembre au 16 Octobre 1987)	14
Phase III en France : Formation aux techniques du conseil en gestion (du 17 Octobre 87 au 19 Janvier 88)	14 - 20
Phase IV en Chine : Mise en oeuvre sur le terrain des techniques du conseil en gestion dans 3 entreprises chinoises (du 7 Mars au 18 Juin 1988)	20 - 25
IV. EVALUATION DU PROGRAMME	25 - 30
V. LE SUIVI DU PROGRAMME	31 - 33
VI. ANNEXES :	
1. Liste des 10 participants "seniors" sélectionnés en phase I	35
2. Schéma méthodologique utilisé	36
3. Description succincte des 3 entreprises chinoises analysées en phase IV	37 - 38
4. Organisation des équipes de consultants "seniors" et "juniors" pour la phase IV	42
6. Déroulement des interventions des experts français à Pékin en phase IV	43 - 44

IERE PARTIE

RESUME DU RAPPORT

Le présent rapport a pour objet de décrire le déroulement complet du 2ème programme de formation d'experts chinois au conseil en gestion depuis le 1er Septembre 1986 jusqu'au 18 Juin 1988. Ce programme faisait suite à un 1er programme similaire qui s'était déroulé du 1er Septembre 1984 au 18 Juillet 1986 (Projet ONUDI US/CPR/83/122).

LE CONTEXTE DU PROGRAMME

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

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

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

- a) la nécessité d'élaborer et d'introduire des techniques de gestion adaptées au contexte national.
- b) les dimensions du secteur industriel (environ 400.000 entreprises) et l'étendue géographique de la République Populaire de Chine.

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

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

L'ONUDI, chargée d'exécuter le projet approuvé par les responsables chinois a retenu comme opérateur la FNEGE, qui a agi en collaboration avec l'ACTIM et avec le concours du Groupe ESSEC.

LES 3 OBJECTIFS ESSENTIELS DU PROGRAMME

- Créer un corps de consultants chinois de haut niveau, formé aux méthodes modernes du conseil en gestion et capable d'intervenir en équipe aux niveaux les plus élevés des entreprises à la demande des Sociétés Générales, des Commissions Economiques des provinces et des Ministères de Tutelle.
- Fournir à ces consultants un outil permanent sous la forme d'un guide méthodologique précis et adapté au contexte chinois.
- Contribuer à affirmer la présence française en Chine dans le domaine de la formation à la gestion.

LES RESULTATS DU PROGRAMME

- Dans le domaine du conseil stratégique, les experts chinois compétents n'existent pratiquement pas. Au total, les 2 programmes successifs ont formé 20 seniors et 32 juniors, ce qui constitue, à ce jour, le premier noyau existant et homogène de consultants en Chine mis à la disposition de la CEMA. Certains de ces consultants occupent déjà des postes de direction dans les départements Management de Ministères et de Sociétés Générales.
- Ces 2 programmes ont permis également la mise au point d'une méthodologie adaptée au contexte économique et aux méthodes de travail des experts chinois. Cette méthodologie a été formalisée sous la forme d'un manuel(1) dont la version définitive, publiable par la CEMA et l'ONUDI, sera éditée en Novembre 1988.
- Cette méthodologie commence à être connue dans les milieux économiques et universitaires chinois. Sa notoriété est favorisée par le caractère exceptionnel et tout à fait original de ces 2 programmes, la renommée des entreprises de Pékin ayant fait l'objet des audits stratégiques et les actions menées par les experts français, par la BEMA et par la CEMA pour sa vulgarisation (articles, conférences, cours, etc ...).

LE DEROULEMENT DU PROGRAMME

Le calendrier du programme a été respecté. Il s'est déroulé en 4 *phases* successives :

- Phase I en Chine :** Sélection des candidats en Juillet 1986 et apprentissage de la langue française de Septembre 1986 à Juillet 1987 (10 mois).
- Phase II en France :** Approfondissement linguistique du 21 Septembre au 16 Octobre 1987 (1 mois).
- Phase III en France :** Formation aux techniques du conseil en gestion du 17 Octobre 1987 au 19 Janvier 1988 (3 mois).
- Phase IV en Chine :** Application des techniques du conseil en gestion dans 3 entreprises chinoises du 7 Mars au 18 Juin 1988 (3 mois).

(1) FNEGÉ-CEMA-ESSEC, "Le diagnostic d'entreprise - Guide méthodologique pour les consultants chinois" Version provisoire, 1987.

L'expérience acquise lors du 1er programme 1985/1986 a conduit à modifier sensiblement l'organisation des phases III et IV.

La *phase I* d'apprentissage de la langue française à Pékin s'est déroulée à temps complet sur 10 mois. Elle a permis à quelques uns des experts chinois d'avoir une certaine maîtrise de la langue. Cependant, l'utilisation permanente d'un interprète s'est avérée absolument indispensable pour toute la durée du cycle. La remise en cause de cette phase semble inévitable dans la perspective éventuelle d'un nouveau programme.

La *phase II* d'approfondissement linguistique en France s'est déroulée à Paris sur 1 mois environ dans les mêmes conditions que pour le 1er programme.

Dans la *phase III* de formation à Paris, deux principales innovations ont été introduites : la 1ère a consisté à orienter plus systématiquement la formation vers les techniques et les méthodes du conseil plutôt que vers un rappel des techniques générales de la gestion. La 2ème innovation a consisté à substituer les stages pratiques en cabinets de conseil, qui s'étaient révélés plutôt décevants, par des missions de diagnostic sur le terrain dans 2 entreprises de la région parisienne. Il semble que ce changement ait pleinement répondu aux attentes des stagiaires et des experts français.

Dans la *phase IV* d'application de la méthodologie dans les entreprises chinoises, le 2ème programme a bénéficié d'une meilleure connaissance de l'environnement chinois de la part des experts français et d'une meilleure formalisation de la méthodologie grâce à l'utilisation systématique du manuel rédigé à la suite du 1er programme. Trois entreprises de Pékin ont servi de terrain d'expérimentation :

- . Une entreprise de réfrigérateurs (2.200 personnes)
- . Une entreprise de machines d'imprimerie (5.300 personnes)
- . Une entreprise de feutres bituminés (980 personnes)

L'INTERET DE CE PROGRAMME ET LA QUALITE DES RESULTATS OBTENUS

Ils sont attestés par :

- L'évaluation finale qu'en ont faite les stagiaires chinois en présence de l'expert de l'ONUDI.
- La satisfaction des 3 entreprises dans lesquelles se sont déroulées les missions de conseil.
- Le rapport du secrétaire général de la BEMA à destination de la Commission Economique de la ville de Pékin et de la CEMA.
- Les appréciations de l'expert de l'ONUDI.
- L'insistance avec laquelle la CEMA et la Commission Economique de la ville de Pékin formulent leur demande pour le renouvellement du programme.

LE SUIVI

Un 3ème programme en 1989 semble souhaitable pour des raisons de continuité, en particulier pour :

- . Répondre à la demande des autorités économiques de Pékin de renforcer le nouveau corps de consultants et former des formateurs.
- . Profiter de l'originalité profonde du programme et de son pouvoir multiplicateur exceptionnel qui le distingue de tous les autres projets étrangers.
- . Exploiter le nouveau manuel de base dans sa traduction chinoise.
- . Renforcer la notoriété de la méthodologie "française" dans les milieux économiques et universitaires chinois.

Le programme pourrait comporter quelques modifications importantes par rapport aux 2 précédents.

- . Un recrutement national et non plus seulement sur la région de Pékin.
- . Des critères de sélection renforcés.
- . Des candidats dans un seul secteur industriel considéré comme clé ou prioritaire.
- . Ouvert aux juniors déjà formés.
- . Une phase à Pékin d'apprentissage au français raccourcie et limitée au français parlé.
- . Une session à Pékin d'introduction aux concepts de base du conseil et animée par les seniors des 2 programmes précédents.
- . Une phase en France avec un interprète chinois déjà familiarisé avec le programme et accompagnant le groupe.

2EME PARTIE

LES OBJECTIFS ET LES RESULTATS DU PROGRAMME

L'ONUDI, la CHINE à travers le MOFERT* et le CICETE*, la FRANCE à travers le Ministère des Affaires Etrangères (Direction des Nations Unies et Direction de la Coopération Scientifique, Technique et du Développement) et l'ACTIM* ont, jusqu'à présent, financé 2 programmes successifs de formation au conseil en gestion destinés à des consultants chinois sélectionnés par la CEMA.

La CEMA et la FNEGE responsables du déroulement de ces programmes ont confié respectivement à la BEMA et au groupe ESSEC la mission d'être les chefs de file des divers établissements d'enseignement et de conseil chargés de la réalisation technique et pédagogique de l'opération.

Le programme avait trois objectifs principaux :

- 1.- La création d'un premier noyau de consultants chinois formés aux méthodes modernes du conseil en gestion.
- 2.- La mise au point et la diffusion d'une méthodologie adaptée au contexte chinois.
- 3.- La nécessité d'affirmer la présence française en Chine dans le domaine de la formation à la gestion.

On peut considérer que ces objectifs ont été atteints.

I.- LA CREATION D'UN CORPS DE CONSULTANTS CHINOIS

Les objectifs

Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'action entreprise par la Chine Populaire pour améliorer la performance de ses entreprises industrielles grâce à l'utilisation des techniques de gestion perfectionnées qui ont fait leurs preuves dans les pays occidentaux et grâce à la mise en place de services de consultation spécialisés dans les Sociétés Générales, dans les Commissions Economiques des provinces et dans les Ministères de Tutelle. Le programme a spécifiquement pour objectif d'initier un processus qui permettra à la Chine de disposer d'un noyau important de consultants de haut niveau dans le domaine du management des entreprises, capables de développer le métier de conseil dans leur pays, d'animer des équipes pluridisciplinaires, et de vulgariser la méthodologie du conseil.

Un effet multiplicateur exceptionnel.

La formation au conseil et la constitution d'un corps de consultants de haut niveau en Chine possède un effet multiplicateur exceptionnel dans la diffusion des techniques de la gestion, car les consultants sont particulièrement bien placés pour diffuser dans l'immense champ industriel chinois les nouvelles techniques en les faisant appliquer par les équipes qu'ils supervisent et en les enseignant à d'autres consultants.

* MOFERT : Ministry of Foreign Economic Relations and Trade

* CICETE : China International Center for Economic and Technical Exchange

* ACTIM : Agence pour la Coopération Technique Industrielle et Economique

Les résultats

Ce présent programme a formé 10 experts "seniors" et 14 consultants "juniors". En incluant le premier programme de 1984-1986, le nombre total des experts formés à la consultance se monte à 20 seniors et 32 juniors. Cet ensemble constitue pour la CEMA le premier et, jusqu'à présent, le seul noyau homogène de consultants mis à sa disposition.

Parmi les 10 seniors du 1er programme, six occupent actuellement des positions de haut niveau dans le domaine du conseil en management :

- 1 senior : secrétaire général de la BEMA
- 1 senior : directeur du département Management d'un Ministère
- 4 seniors : directeurs des départements Management ou de Conseil de leurs Sociétés Générales respectives.

Le programme n'a donc pas formé des cadres qui se sont ensuite dilués dans les entreprises mais un petit corps d'experts capables d'agir dans un très grand nombre d'entreprises.

La notoriété de fait des 2 programmes successifs au sein du milieu industriel de Pékin commence à jouer un rôle important dans le développement du métier de consultant en Chine, pays dans lequel ce métier est d'origine récente (1981) et où il n'existait pratiquement pas d'experts chinois de haut niveau.

II.-LA MISE AU POINT D'UNE METHODOLOGIE ADAPTEE AU CONTEXTE CHINOIS

Les objectifs

La pratique du conseil en gestion aux plus hauts niveaux stratégiques des entreprises requiert une méthodologie précise et complexe. Un des buts majeurs du programme a été d'élaborer une telle méthodologie et de la formaliser sous la forme d'un manuel pouvant être traduit en chinois et servir de support aux actions de formation de la CEMA.

La nécessité d'adapter les techniques du conseil aux réalités de l'environnement chinois devrait également permettre aux experts français de mieux connaître le fonctionnement des entreprises chinoises.

Les résultats

Une méthodologie fondée sur le diagnostic stratégique de l'entreprise.

L'étude des problèmes stratégiques a constitué une approche toute nouvelle pour les consultants chinois habitués à scruter les problèmes immédiatement opérationnels et internes de l'entreprise.

Mise au point d'un guide méthodologique systématique.

Le premier programme (1984-1986) avait permis d'éditer en Octobre 1987 une première version provisoire et non publiable de 444 pages d'un manuel intitulé : "Le diagnostic d'entreprise - Guide méthodologique pour les consultants chinois".

Le présent programme, en utilisant systématiquement ce manuel comme principal support pédagogique, a permis de tester, de modifier, de compléter et de simplifier la méthodologie qui y était exposée. Le résultat de ces modifications sera édité en Novembre-Décembre 1988 sous la forme d'un manuel publiable par la CEMA et par l'ONUDI.

Une prise en compte des particularités de l'environnement chinois.

Au cours de ces 2 programmes, les experts français ont amélioré leur connaissance de l'environnement chinois principalement dans 3 domaines importants :

- . Le modèle comptable chinois : ce qui a permis de commencer à adapter au contexte chinois les techniques modernes de diagnostic économique et financier par les flux
- . Les politiques chinoises concernant le personnel : modes de rémunérations, qualifications, embauches, sélection, mutations, licenciements, conditions de travail, oeuvres sociales, etc ...
- . Les structures du pouvoir et de commandement dans les entreprises chinoises.

Une prise en compte des méthodes de travail personnelles et collectives des experts chinois.

Le diagnostic stratégique, par la très grande quantité et la très grande variété des informations qu'il nécessite, oblige les consultants à adopter une discipline personnelle et collective très stricte, très différente de celle qu'ils pratiquent spontanément : méthodes rigoureuses dans la prise de note, la rédaction de rapports, le classement des documents, le transfert des informations, les rapports de synthèse écrits et oraux, l'organisation interne du travail dans les équipes dans les groupes, les relations de pouvoir au sein des équipes, etc ...

III.- L'AFFIRMATION DE LA PRESENCE FRANCAISE EN CHINE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION

Les objectifs

Un créneau original et efficace pour le rayonnement de la présence française.

La formation pratique des chinois au conseil en gestion et à fortiori au conseil stratégique constitue un créneau original qu'aucune autre équipe étrangère, à notre connaissance, qu'elle soit suédoise, allemande, italienne, américaine ou japonaise n'occupe encore. Les experts français possèdent ici un avantage précieux d'antériorité et d'expérience.

Dans le domaine du conseil stratégique, les experts chinois compétents n'existent pratiquement pas. Ces experts, après avoir été formés, auront nécessairement une grande influence, tant au niveau des entreprises, des Sociétés Générales, des Commissions Economiques des provinces et des Ministères de Tutelle.

Le but n'est pas de former un petit nombre de cadres qui se dilueront ensuite dans les entreprises mais d'entraîner des experts de haut niveau qui par la suite agiront en petites équipes homogènes aux niveaux les plus élevés des entreprises et sur un grand nombre d'entre elles.

Le rayonnement du programme et de sa méthodologie en Chine.

La mise au point de cette méthodologie et sa diffusion dans les milieux économiques chinois peut constituer un facteur d'influence culturelle extrêmement important et devenir une référence obligatoire pour toutes les tentatives ultérieures des autres équipes étrangères ou chinoises. Un avantage essentiel du programme réside dans son rayonnement direct dans les milieux économiques et universitaires chinois, indépendamment de l'implication des entreprises françaises présentes à Pékin.

L'implication des entreprises françaises installées en Chine.

La philosophie habituelle de ce type de programmes de coopération implique néanmoins la coopération des entreprises françaises dans la conception, la réalisation et surtout le suivi des programmes. Cette coopération doit être recherchée systématiquement.

Les résultats

Notoriété des 2 programmes successifs.

Les 2 programmes successifs ont acquis une notoriété certaine au sein de la communauté économique de Pékin :

- . 52 experts chinois formés au total dont certains occupent maintenant des postes de direction dans le domaine du management
- . 7 entreprises de Pékin au total ayant fait l'objet d'un audit stratégique et opérationnel complet. Ces entreprises avaient été choisies par les autorités chinoises parmi les plus performantes et parmi celles devant jouer un rôle de pilote dans les réformes nouvelles

- . L'implication étroite des autorités de tutelle dans les résultats des diagnostics de ces entreprises en raison du caractère tout à fait exceptionnel en Chine de ce type d'action
- . L'implication totale de la BEMA dans ces 2 programmes
- . De nombreuses conférences faites par les experts français sur le Conseil en management et sur la stratégie dans les universités et entreprises de Pékin. Ainsi une conférence sur la stratégie a réuni en Avril 1988 une centaine de directeurs des entreprises contrôlées par Pékin dans les locaux de la Municipalité
- . Un reportage exceptionnel d'Antenne 2 en Avril 1988 dans deux des entreprises auditées dans le cadre du programme, grâce à l'influence d'un ancien stagiaire, avec interview de la Secrétaire Générale de la Commission Economique de Pékin et du Directeur Général de la BEMA
- . De nombreuses conférences et cours animés par les stagiaires chinois dans les entreprises et dans les Sociétés Générales destinés à faire connaître à un public aussi large que possible la méthodologie du diagnostic stratégique.
- . Plusieurs entreprises françaises importantes ont été impliquées dans le programme Alstom, Pechiney, Bull, Thomson, ainsi que des sociétés commerciales présentes à Pékin. Grâce aux visites d'entreprises les stagiaires ont eu également des contacts avec de nombreuses autres entreprises.

L'originalité du programme et de la "Méthode française".

Jusqu'à présent, la CEMA et la BEMA avaient collaboré avec le Japon, l'Australie et la CEE dans des programmes courts de formation au conseil (2 à 3 semaines). Selon la CEMA, le programme français est bien plus efficace par sa durée, sa méthodologie et ses longues phases de diagnostic et de conseil sur le terrain, dans les entreprises.

L'approche stratégique utilisée distingue également fondamentalement l'approche "française" de l'approche "japonaise" telle qu'elle a été utilisée par les experts chinois. Les Japonais ont en effet, jusqu'à présent, insisté sur les "recettes", les méthodes et outils de gestion applicables principalement à la production. Ils n'ont pas cherché à analyser les autres fonctions de l'entreprise, en particulier, marketing, ventes, R et D et direction générale, ni cherché à les resituer dans une vision globale de l'entreprise. L'analyse systématique de toutes les fonctions de l'entreprise a permis ainsi un transfert beaucoup plus complet de la technologie du Conseil.

Pour ce programme, une méthodologie précise a dû être mise au point. Le fait même que cette méthodologie soit beaucoup plus formalisée et beaucoup plus complète, grâce à l'approche stratégique, que celles développées par les équipes japonaises en particulier, a comme conséquence qu'elle commence à être connue dans les milieux économiques et universitaires chinois comme la "Méthode française". Cette "méthode française" a déjà fait l'objet de rapports et d'articles. Lorsque le guide méthodologique sera traduit en chinois, elle pourra devenir une référence obligée pour toutes les actions ultérieures réalisées par d'autres équipes étrangères qui devront nécessairement se démarquer par rapport à elle. C'est ainsi que la CEMA a dès à présent l'intention d'organiser à l'échelon national des séminaires de formation à cette méthode.

3EME PARTIE

LE DEROULEMENT DETAILLE DU PROGRAMME

Le programme s'est déroulé sur 2 années en 4 phases successives bien distinctes :

- Phase I en Chine : Sélection des candidats en Juillet 1986 et formation linguistique au français pendant 10 mois, de Septembre 1986 à Juillet 1987
- Phase II en France : Approfondissement linguistique pendant 1 mois du 21 Septembre au 16 Octobre 1987
- Phase III en France : Formation aux techniques du conseil en gestion pendant 3 mois, du 14 Octobre 1987 au 19 Janvier 1988
- Phase IV en Chine : Mise en oeuvre sur le terrain des techniques du conseil en gestion dans 3 entreprises chinoises pendant 3,5 mois, du 7 Mars au 18 Juin 1988

1ERE PHASE A PEKIN : SELECTION DES CANDIDATS ET FORMATION AU FRANCAIS

1.- Sélection des candidats

Une présélection de 12 candidats a été réalisée sur dossier et après interviews individuels par une commission comprenant 2 représentants de l'ESSEC, 2 représentants de la BEMA et 1 représentant de la CEMA.

Les critères essentiels de la sélection ont été : formation de base, position actuelle de responsabilité, expérience en gestion et personnalité. Ils proviennent tous de la région de Pékin. La sélection définitive des 10 candidats n'a eu lieu qu'à la fin de la phase de formation au français, en fonction de leur capacité à assimiler les bases de la langue et surtout en fonction de leur motivation.

On trouvera en Annexe 1 la liste des 10 candidats retenus.

2.- L'apprentissage du français

Les candidats sélectionnés ont suivi, à temps complet, une formation intensive au français pendant 10 mois environ à l'Institut des Relations Internationales de Pékin, section de français.

Cette phase avait pour but d'apprendre aux participants l'essentiel de notre langue et de notre culture avec un rappel des principes essentiels de gestion. La connaissance initiale de la langue étant pratiquement nulle pour tous les stagiaires, les résultats obtenus, malgré tous leurs efforts, ne pouvaient pas leur permettre une utilisation courante de la langue. Seuls 4 d'entre eux ont été finalement capables de comprendre et de s'exprimer en français d'une façon correcte. L'utilisation permanente d'un interprète s'est cependant avérée indispensable pendant toute la durée du programme.

2EME PHASE A PARIS : APPROFONDISSEMENT LINGUISTIQUE

Il s'agissait de familiariser les stagiaires avec l'environnement français.

Entraînement au français de gestion (13 jours) - Professeur : Mme ABOUCHAR

Cette période complétait la première phase effectuée en Chine en plongeant les stagiaires dans l'environnement français, particulièrement en les entraînant à l'utilisation du français des affaires.

Ce renforcement de la formation au français était considéré comme indispensable car sans une certaine maîtrise de la langue, il est difficile d'assimiler les concepts enseignés et de communiquer avec les responsables français pendant les stages en entreprises.

Jeu d'entreprise (5 jours) - Professeur : Mr DINASQUET

Cette période s'est terminée par une simulation de gestion qui a permis à la fois :

- d'appréhender, en situation dynamique et concurrentielle, le fonctionnement de l'entreprise, le rôle des différentes fonctions et leurs interrelations,
- d'utiliser le vocabulaire de gestion en situation,
- d'établir un diagnostic financier d'entreprise, étape nécessaire de tout diagnostic,
- de sensibiliser les participants au comportement managérial (travail en groupe, répartition des rôles, prise de décision).

3EME PHASE A PARIS : FORMATION AUX TECHNIQUES DU CONSEIL EN GESTION

Cette phase s'est déroulée en 3 périodes successives :

1ère période :

formation aux techniques du conseil en gestion
(17 Octobre - 23 Novembre 1987)

2ème période :

missions supervisées de diagnostic et de conseil
(23 Novembre - 30 Décembre 1987)

3ème période :

visites d'entreprises et synthèse
(en Décembre 1987 et jusqu'au 19 Janvier 1988)

1ère période : Formation aux techniques du conseil en gestion
(du 17 Octobre au 23 Novembre 1987 et du 1er au 19 Janvier 1988)

La formation a été structurée en 5 modules :

- 1.- La logique d'ensemble du diagnostic stratégique
- 2.- Diagnostic économique et financier à partir des documents comptables
- 3.- Analyse stratégique de l'environnement (contraintes, menaces et opportunités)
- 4.- Analyse des fonctions internes de l'entreprise (forces et faiblesses)
- 5.- Les méthodes de travail du consultant

Le consultant doit posséder non seulement de solides connaissances en gestion mais également un certain nombre d'outils d'analyse précis et performants.

1.- La logique d'ensemble du diagnostic stratégique (3 jours) - Professeur : Mr MAITRE

Cette logique a servi de fil conducteur au programme entier. Le schéma méthodologique qui permet de la formaliser sous une forme aussi simple et synthétique possible est donné en Annexe 2.

2.- Diagnostic économique et financier à partir des documents comptables (5 jours)
Professeur : Mr DINASQUET

L'accent a été mis essentiellement sur l'approche moderne d'analyse financière par la "méthode des flux" grâce à l'utilisation systématique des "tableaux pluriannuels des soldes intermédiaires de gestion", des "tableaux pluriannuels des flux financiers" et des "bilans fonctionnels".

La présentation actuelle des documents comptables chinois est cependant très mal adaptée à l'utilisation de ces techniques modernes d'analyse. Leur adaptation a commencé à être étudiée.

3.- Analyse stratégique de l'environnement (4 jours) - Professeurs : MM GARCIA et PRAS

Elle a été subdivisée en 2 parties :

- L'audit stratégique d'un secteur industriel dans son ensemble : connaissance des produits et des technologies, développement historique de l'industrie, les facteurs et les chiffres clés du secteur, la logique et les facteurs clés de succès dans le secteur.
- L'audit stratégique des produits et des marchés de l'entreprise : segmentation stratégique de l'activité, analyse d'un domaine d'activité stratégique (la demande et l'offre), analyse d'un portefeuille d'activités (les matrices de performance), mesure des performances long terme et analyse des stratégies nouvelles possibles.

4.- Analyse des "fonctions" internes de l'entreprise (11 jours)

ont été étudiés successivement :

- . L'audit marketing - *Professeur* : Mme VIENS
- . L'audit commercial - *Professeur* : Mme VIENS
- . L'audit de la production - *Professeur* : Mr LE MOAL
- . L'audit de la R et D - *Professeur* : Mr LE MOAL
- . L'audit logistique - *Professeurs* : MM DORNIER et MATHE
- . L'audit des systèmes d'information - *Professeur* : Mr VIENS
- . L'audit organisationnel et des ressources humaines - *Professeur* : Mr THEVENET

5.- Les méthodes de travail du consultant (11 jours) - Professeurs : Mme de MONTETY et Mr ROUGEAUX

La formation a porté principalement sur :

- . Les techniques de recueil d'informations
Les participants sont entraînés aux techniques d'enquête par questionnaires, entretiens...Ils apprennent à poser des questions, à écouter, à prendre des notes et à utiliser des grilles d'analyse.
- . Les techniques de travail personnel et en équipe
Les techniques d'analyse et de résolution de problèmes, la conduite de réunions, l'organisation du dossier du travail du consultant, le rapport et la présentation des résultats ont été étudiés.
- . L'organisation type d'un cabinet de conseil

Les 2 premiers points ont fait l'objet d'une attention particulière. En effet, lors du 1er programme, les professeurs et conseils français ont noté la difficulté des stagiaires chinois à organiser des dossiers cohérents, ordonnés, accessibles à l'équipe de consultants, seniors ou juniors. Ainsi, le professeur responsable de cette partie de programme a participé au premier exercice supervisé de diagnostic et conseil pour en assurer le suivi méthodologique tant dans le recueil et l'organisation de l'information que dans la technique du rapport final ou de la présentation orale des conclusions.

2ème période : Missions supervisées de diagnostic et de conseil (24 jours) du 23 Novembre 1987 au 30 Décembre 1987

Sous la supervision d'un chef de mission (un des professeurs/conseils intervenant dans le programme) les managers chinois ont conduit une mission de conseil complète allant du diagnostic à la formulation des solutions et des conditions de mise en oeuvre, discutées ensuite avec les responsables de l'entreprise concernée.

Deux entreprises multinationales ont été choisies pour ces exercices approfondis :

- 1 entreprise de service
- 1 entreprise industrielle

Les objectifs étaient :

- d'analyser le fonctionnement d'une entreprise en profondeur (environnement/moyens/résultats)
- d'identifier les facteurs clés, les points forts ou faibles
- de définir le ou les problèmes cruciaux, les actions à mener
- de développer la démarche étudiée dans un contexte réel
- de les sensibiliser au travail en équipe, aux règles en matière de dossiers de travail.

Ces stages permettent aux participants d'approcher pratiquement le conseil en les obligeant à structurer la démarche du diagnostic, en les confrontant aux problèmes humains et techniques du travail du consultant, notamment dans le domaine de la recherche d'informations puis à l'interprétation des résultats obtenus.

. PULLMAN INTERNATIONAL HOTELS (23 Novembre - 7 Décembre)

Responsable : M. VIENS

Correspondant entreprise : M. BILLY, Chef du Département Audit-Assistance

Domaine : Evaluation et reclassement d'hôtels

Evaluation de la politique d'investissements dans le cadre d'une remise en cause du positionnement stratégique des hôtels de la chaîne.

. STEIN INDUSTRIE (Groupe ALSTHOM) (8 Décembre - 30 Décembre)

Responsable : M. MAITRE

Correspondant entreprise : Mlle ARTO (Département des Affaires sociales), M. VILLEMUR (Secrétaire Général)

Domaine : Diagnostic stratégique de l'entreprise

Analyse des secteurs industriels dans lesquels se situe l'activité de l'entreprise

Attractivité du marché et position compétitive

Analyse des produits/marché de l'entreprise et de leurs performances

Finalité, culture et objectifs stratégiques de l'entreprise

Audit interne des fonctions de l'entreprise

Les forces et les faiblesses clés au niveau

- du commercial
- de la production
- de la recherche et développement
- du management général.

Remarques :

Lors du programme précédent, les participants avaient été intégrés dans des cabinets conseils. De nombreuses difficultés étaient apparues du fait :

- . de la durée courte du stage (trois semaines) incompatible avec celle d'un chantier de conseil,
- . de la barrière de la langue,
- . de la plus ou moins grande disponibilité des ingénieurs conseils dont l'activité est soumise à de nombreux impondérables et à des impératifs de temps. La coordination et l'intégration de démarches différentes, insuffisamment appréhendées, se révélaient délicates.

Il a paru donc préférable de sélectionner deux entreprises qui proposeraient un véritable problème de management à l'étude des participants chinois sous la responsabilité d'un professeur-consultant.

Cette approche s'est révélée très positive, la totalité de la démarche de consultant pouvant être déroulée, au rythme propre de travail des participants, de leurs capacités linguistiques.

D'une part, elle permet un renforcement de la formation méthodologique aux techniques de travail du consultant, grâce aux appuis méthodologiques sur le terrain en matière de recueil de l'information, de son organisation et pour la préparation du rapport final.

D'autre part, la démarche mise en oeuvre lors de ces diagnostics, coordonnée par deux professeurs-conseils différents, dans deux secteurs industriels, opposés, répond aux mêmes caractéristiques de méthode et de rigueur, assurant ainsi par sa répétition même une acculturation plus solide.

Un document de synthèse préparé par l'ensemble du groupe a été présenté et discuté avec les responsables des entreprises. Ces rapports présentent un grand intérêt tant pour les sociétés concernées que pour les participants chinois.

Le temps nécessaire à leur rédaction collective a été toutefois quelque peu sous estimé, particulièrement dans le cas de la deuxième entreprise plus complexe ; il sera prudent de prévoir plusieurs journées supplémentaires, uniquement consacrées à ce travail, lors d'un prochain programme.

Le choix de deux entreprises dans des secteurs très différents est judicieux. Toutefois, la complexité de la deuxième entreprise tant au niveau de son métier que des problèmes stratégiques auxquels elle était confrontée, a rendu difficile, voire fatiguant, le travail des participants, d'autant plus que la durée (15 jours par diagnostic) s'est révélée correcte dans le premier cas, trop court dans le deuxième.

3ème période : Visites courtes d'entreprises et synthèse de la phase III
(Décembre 1987 et Janvier 1988)

- . Visites
- . Société REVIMA (1 jour)
- . CNPP (1 jour)
 - La prévention au sein de l'entreprise, la gestion des risques

- . VALLOUREC (1 jour 1/2)
 - Visite d'une aciérie et d'une tôlerie
 - Organisation de la vente et lancement de produits nouveaux
- . CALBERSON (1 jour)
 - Organisation des activités de transports
- . BULL (1/2 jour)
 - Service Organisation
 - Outre l'intérêt de l'entreprise sur le plan technique, il est important pour les managers chinois d'étudier l'organisation et la mise en oeuvre de missions internes de conseil au sein même d'une société
- . EUREQUIP (1 jour)
 - Organisation de la société de conseil
 - Organisation de l'équipe de consultants
- . 3M (1 jour)
 - Visite de l'entreprise
 - Organisation du service commercial
- . PEUGEOT Poissy (1/2 jour)
 - Organisation de la chaîne de production
- . RATP (1/2 jour)
 - Visite de la salle de commande du réseau
 - Organisation
- . RENAULT (1/2 jour)
 - Visite de l'Usine de Flins
- . CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (1/2 jour)
 - Rencontre avec des industriels
- . STEIN INDUSTRIES (1 jour)
 - Visite de deux sites (mécaniques)
- . THOMSON (1/2 jour)
 - Visite de l'Usine de Conflans Ste Honorine
- . LAFARGE COPPEE (1/2 jour)
 - L'interface production/commercial
- . MERLIN- GERIN (1 jour)
 - Visite d'atelier de montage de baies de contacteurs
 - Conférence sur le système de planification

Lors des visites, le groupe rencontre les responsables des principaux services (production, marketing, finance, ...) et parcourt un ou plusieurs ateliers parmi les plus intéressants de l'entreprise. Il est accompagné en général du responsable du programme et d'un interprète. Ces visites permettent aussi aux participants chinois d'appréhender des aspects variés de l'économie et de l'organisation industrielle française.

La plupart des visites courtes ont eu lieu en fin de programme, et cela pour deux raisons :

- d'une part, en fin de séjour, les participants maîtrisent davantage le français des affaires acquis à travers les cours de perfectionnement en gestion et les cadres de références qui leur permettent de suivre les exposés forcément rapides des cadres rencontrés et d'appréhender rapidement les concepts et méthodes utilisés,
- d'autre part, ces visites prolongent les exercices de diagnostics approfondis effectués au cours de la troisième période. En effet, à travers ces exposés forcément courts, les participants doivent s'entraîner à évaluer les domaines clés où problèmes et difficultés risquent le plus d'apparaître, compte tenu des produits, du métier, de l'organisation, de l'environnement, ... propres à l'entreprise visitée, en quelque sorte diagnostiquer les pistes où le consultant doit engager très vite des recherches complémentaires. Dans toute opération de conseil, cette étape est fondamentale et permet d'engager avec efficacité le travail des équipes de consultants dont le temps est toujours mesuré.

Les visites, parfois difficiles à organiser, ont bien répondu aux attentes des participants mais il sera nécessaire, dans un prochain programme, de les commencer un peu plus tôt au cours de la formation.

En effet, la densité de la période de perfectionnement aux méthodes du conseil, l'attention et la concentration qu'impliquent les deux exercices supervisés de diagnostic exigent beaucoup des participants et il est certain qu'à l'issue de la troisième période, quelques jours ont été nécessaires pour "récupérer".

. Synthèse avec la participation de tous les professeurs

Cette dernière période a permis d'effectuer la synthèse de la formation et des expériences de diagnostic et de consultation menées tant au cours de l'étape précédente que lors des visites d'entreprises.

Chaque professeur a fait la synthèse de son domaine en fonction de l'expérience acquise par les participants au cours des deux diagnostics courts.

En outre, compte tenu de l'expérience du premier programme et de l'origine professionnelle des participants chinois, très orientés vers la production et l'organisation industrielle, il est apparu nécessaire d'approfondir les outils comptables et la méthodologie du diagnostic financier, à partir du système comptable chinois, comparé avec les systèmes occidentaux. Cette approche a permis d'homogénéiser le niveau des participants, de clarifier le vocabulaire et les concepts financiers essentiels.

4EME PHASE : APPLICATION DES TECHNIQUES DU CONSEIL EN GESTION DANS 3 ENTREPRISES DE PEKIN

1.- Les objectifs de cette phase

Les candidats chinois ont procédé pendant 3,5 mois, sous le contrôle des experts français, au diagnostic stratégique complet de 3 entreprises de Pékin.

Le but essentiel de cette phase était de placer les stagiaires en situation réelle de consultance, de leur faire appliquer concrètement sur le terrain les techniques d'analyse et les méthodes de travail rigoureuses exigées de tout consultant et de toute équipe de consultants et d'expérimenter les difficultés inévitables de rechercher des informations et des solutions au sein d'une entreprise dont certains membres restent attachés au passé.

Le diagnostic devait être également mené avec le maximum d'efficacité et d'efficience, de façon à satisfaire les attentes et les exigences légitimes des entreprises. Les vrais problèmes devaient être identifiés et des solutions réalistes et utiles devaient être proposées. La crédibilité de ce type de formation en dépendait en partie. En effet, le programme, en raison même du statut des 3 entreprises considérées comme pilote pour les réformes nouvelles, des pressions des pouvoirs publics et du fait même qu'il est encore exceptionnel que des sociétés chinoises s'ouvrent sans contrainte à des experts étrangers, a suscité beaucoup d'attentes, notamment au niveau de la formulation de solutions originales à leurs problèmes.

Cette phase devait permettre également aux 10 stagiaires ayant participé aux phases II et III en France et appelés "seniors" de former à leur tour 14 "juniors" cadres chinois, jeunes pour la plupart, n'ayant pas participé au séminaire de Paris, mais destinés également à être de futurs conseillers de gestion.

Un dernier objectif était de finaliser le manuel sur le diagnostic d'entreprise dont une version provisoire avait été rédigée à la suite du 1er programme 1984/1986. Il s'agissait, par son utilisation intensive dans un 2ème programme, de mettre au point et de valider une méthodologie complète du diagnostic applicable au contexte chinois.

2.- Choix des 3 entreprises de Pékin

Conformément au programme établi, 3 entreprises ont été sélectionnées par la Commission Economique de la Ville de Pékin pour servir de terrain d'expérimentation :

- . Beijing Snowflake Electrical Appliance Co ou "Usine de Réfrigérateurs"
- . Beijing Renmin Machinery General Plant ou "Usine de machines d'Imprimerie"
- . Beijing Oakland Waterproof Building Material Co ou "Usine de Feutres bituminés"

Une description succincte de ces 3 entreprises est donnée en Annexe 3.

Les 3 entreprises choisies par les autorités chinoises pour être l'objet d'un diagnostic stratégique dans le cadre de ce programme, jouissent, au même titre que les 4 entreprises du programme précédent, d'une notoriété particulière au sein du milieu économique de Pékin. Toutes trois ont été les premières entreprises créées en Chine dans leur spécialité respective. Toutes trois sont des entreprises pilotes dans la mise en place des réformes économiques nouvelles : réformes des salaires, de la structure organisationnelle, du système de responsabilité, du directeur, etc ... Toutes trois sont réputées être parmi les mieux gérées et les plus performantes de la Province de Pékin. Elles dégagent toutes trois un très gros bénéfice.

Les 3 entreprises choisies sont autonomes. Elles sont responsables aussi bien de leurs achats, de leurs ventes et de leur SAV, que de leurs stratégies de développement.

Deux des entreprises "Les Feutres bituminés" et les "Machines d'impression" avaient des attentes précises et exigeantes vis-à-vis de la mission de conseil. Seule l'"Usine des Réfrigérateurs" semblait au départ ne rien attendre de précis de cette mission de conseil. Dans chacune de ces entreprises, l'accueil a été très chaleureux et la coopération exemplaire, avec néanmoins quelques difficultés pour saisir l'information dans l'"Usine des Réfrigérateurs".

3.- Organisation des équipes de consultants chinois

3 équipes de consultants ont donc été constituées (cf. Annexe 4 : organisation des équipes de consultants seniors et juniors), chaque équipe se voyant confier le diagnostic complet d'une entreprise.

Chaque équipe comprenait :

- Un chef de projet (un senior)
- 2 autres seniors
- 3 ou 4 juniors

En règle générale, au moins un des participants chinois appartenait à l'entreprise concernée, ou à sa Société Générale, ce qui avait l'avantage d'une meilleure connaissance de la société, de ses produits, des sources d'informations, mais ce qui avait peut être des inconvénients, réticences de l'entreprise, biais, et d'une manière générale posait le problème de l'indépendance du consultant par rapport à l'entreprise "cliente".

A l'intérieur de chaque équipe, chaque consultant devait à la fois garder une vision de généraliste dans l'analyse des informations et dans l'appréhension des problèmes mais également se spécialiser dans un des domaines qui devaient se révéler clés pour l'entreprise étudiée. Ainsi, chaque équipe devait se structurer en 3 ou 4 sous-groupes plus spécialement chargés d'un problème clé.

- . Pour l'Usine Réfrigérateurs, l'équipe s'est structurée en 4 sous-groupes chargés respectivement des problèmes de stratégie, de finance, d'approvisionnement et d'organisation - ressources humaines.
- . Pour l'Usine de Machines d'imprimerie, l'équipe s'est structurée en 3 sous-groupes chargés respectivement des problèmes de stratégie, de finance et de production.
- . Pour l'Usine de Feutres bituminés, l'équipe s'est structurée en 3 sous-groupes chargés respectivement des problèmes économiques et de stratégies, de marketing et distribution et des problèmes d'organisation et de ressources humaines.

Cette organisation a permis à chaque équipe de consultants d'analyser simultanément plusieurs aspects très différents de l'entreprise, tout en les obligeant à garder une vision globale et synthétique.

4.- Les interventions des experts français dans les 3 entreprises de Pékin

La liste complète des experts français ayant participé à la totalité du programme est donnée en Annexe 5.

8 experts français ont participé à la phase IV de ce 2ème programme. Ils avaient tous une expérience préalable de la Chine dans le cadre ou non du 1er programme 1984/1986. Pour la plupart, ils avaient participé à la 1ère rédaction du manuel méthodologique ainsi qu'à la phase III de ce programme en France.

Chaque expert est intervenu dans son domaine de spécialisation pendant une durée courte de 2 à 3 semaines. Pour des raisons pratiques, il a été jugé préférable de limiter au maximum les recouvrements dans le temps de plusieurs experts intervenant dans des domaines différents.

En contrepartie, la présence d'un consultant permanent pour toute la durée de la phase en Chine devenait indispensable. Ce consultant a assuré la coordination des travaux des experts et des groupes de stagiaires. Il a eu la tâche essentielle de gérer la base de données sur laquelle ont travaillé les experts successifs et d'assurer le suivi méthodologique des stagiaires sur le terrain. Par rapport au 1er programme, cette organisation a permis de renforcer considérablement le rythme global et la continuité du travail.

Le rôle des experts a été, chacun dans leur domaine,

- . de rappeler la méthodologie et les techniques d'analyse
- . de fixer le planning des tâches à réaliser
- . de superviser le travail des 3 équipes.

La chronologie des interventions des experts français à Pékin est donnée en détail dans l'Annexe 6. L'ordre successif d'intervention des divers experts français a respecté la logique du diagnostic :

- | | |
|-------------------|--|
| 1ère étape | Recueil des informations de base et constitution du "dossier initial"
(MM. VIENS et MAITRE) |
| 2ème étape | Audit stratégique de l'environnement : les opportunités et les menaces
(Mr PRAS) |
| 3ème étape | Audit des forces et faiblesses internes
(Mme VIENS, MM. LE MOAL, MATHE et THEVENET) |
| 4ème étape | Synthèse et diagnostic
(M. MAITRE) |

Mlle Anne GARDINI a assuré la coordination complète des travaux des experts et des stagiaires.

5.- La conduite des diagnostics

3,5 mois est une durée courte pour réaliser le diagnostic stratégique complet d'une entreprise avec des consultants sans grande expérience. Une durée plus longue ne semble cependant pas souhaitable car de telles missions perturbent inévitablement la marche normale des entreprises. La tâche des groupes a d'ailleurs été grandement facilitée par le fait qu'un de leurs membres au moins faisait déjà partie du personnel de l'entreprise et la connaissait donc bien. 3,5 mois est en même temps une durée très longue pour les entreprises habituées à des interventions ponctuelles de courte durée.

Les 3 groupes ont réalisé un travail considérable. Ainsi :

- dans l'Usine de Réfrigérateurs
 - . Interventions dans 20 services différents
 - . Enquêtes extérieures auprès de la Société Générale, des fournisseurs principaux, des magasins de vente en gros et en détail, des centres de services après-vente
 - . Analyse complète des comptes financiers et des statistiques commerciales disponibles
 - . Etude plus détaillée de 3 problèmes clés : les stratégies, la qualité et les systèmes d'information
 - . Un rapport écrit final et sa présentation devant la DG et les cadres

- dans l'Usine de Machines d'imprimerie
 - . Plus de 200 interviews et 150 personnes différentes interrogées
 - . Analyse des comptes financiers et leur comparaison avec ceux des concurrents chinois et étrangers
 - . Etude plus détaillée de 3 problèmes clés : les stratégies, les finances et surtout la production : rationalisation des flux, productivité, délais et introduction de l'électronique
 - . Trois rapports intermédiaires à la DG
 - . Un rapport final et sa présentation devant la DG et les cadres

- dans l'Usine de Feutres bituminés
 - . Plus de 100 interviews dans l'entreprise
 - . Enquête auprès de 20 établissements extérieurs : fournisseurs, clients, distributeurs, bureau d'étude
 - . Etude plus détaillée sur 2 problèmes clés : les approvisionnements et les ventes (recherche d'informations concernant le marché)
 - . Un rapport intermédiaire à la DG
 - . Un rapport écrit final et une présentation devant la DG et les cadres

Tous les groupes se sont attachés dans leur rapport final à émettre des propositions concrètes, réalistes et motivées.

6.- Relations avec l'environnement

Des conférences ont été données par les experts français dans chacune des 3 entreprises analysées. En général : 1 conférence sur la stratégie des entreprises, ses aspects internes et externes et 1 conférence sur la logistique. Elles ont réuni plus d'une centaine de cadres dirigeants.

Une conférence, sur le thème de l'évolution des stratégies européennes face aux Etats-Unis et au Japon, a réuni plus d'une centaine de directeurs généraux et de directeurs d'usine liés à la municipalité de Pékin, permettant ainsi de renforcer l'image du programme de formation et du "modèle français" qu'il véhicule.

La démarche française a été présentée dans un colloque, organisé par la CEMA, par Mme HUANG, une des participantes du 1er programme.

Tous les experts français qui se sont succédés à Pékin ont eu des relations suivies avec l'Ambassade de France (services culturels, commerciaux, techniques), les représentants de l'ONUDI de Pékin, la CEMA, la BEMA et la Commission Economique de la Municipalité de Pékin.

Enfin, les contacts avec les anciens participants du 1er programme ont été faciles et assez fréquents.

7.- Meilleure connaissance du milieu économique chinois

Au cours de cette phase IV, les experts français ont amélioré leur connaissance de l'environnement chinois principalement dans 3 domaines importants :

. Le modèle comptable chinois

Poursuite de l'étude des divers documents du "plan" comptable chinois et de l'étude de la logique économique et financière du modèle comptable chinois. Une meilleure compréhension de ce modèle aboutit nécessairement à une meilleure connaissance de la réalité économique chinoise : modes de rémunérations, indicateurs économiques et financiers des performances, financement des investissements, répartition des bénéfices, modes de calcul des coûts, etc ... Ces documents présentent malheureusement les données sous une forme en général mal adaptée à l'analyse économique et financière moderne.

. Les politiques chinoises concernant le personnel : classifications, modes de rémunérations, qualifications, embauches, sélection, mutations, licenciements, conditions de travail, oeuvres sociales, etc ...

. Les structures du pouvoir et de commandement dans les entreprises chinoises. Les organigrammes superposant plusieurs types différents de hiérarchie. Les divers systèmes de valeurs dominants dans l'entreprise. Par exemple: prééminence de la production sur la vente, importance du "titre" acquis par la formation, le diplôme et l'ancienneté, prestige de l'investissement en équipement synonyme de richesse, de savoir-faire et de succès, la croyance dans la technique et la spécialisation, etc ...

4EME PARTIE

L'EVALUATION DU PROGRAMME

1.- EVALUATION PAR LES PARTICIPANTS

Elle a été permanente pendant toute la durée du programme. Deux évaluations plus formelles ont été faites, l'une à la fin du séjour en France en janvier 1988 et l'autre à la fin du programme en Chine.

L'évaluation finale a eu lieu à la BEMA durant toute la journée du 17 juin 1988, en présence de Mr HAN, directeur de la BEMA et de Mr Antoine V. BASSILI, Senior Industrial Development Officer de l'ONUDI à Vienne.

Les 10 participants ont été très satisfaits de l'ensemble du programme qui leur a beaucoup apporté au niveau de la méthodologie du conseil, des techniques d'analyse, des méthodes de travail personnelles et en groupe, et de la connaissance du milieu économique français. Ils ont été surtout sensibles à l'utilisation d'un modèle systématique du diagnostic et à sa formalisation dans un manuel, à la pratique approfondie du conseil dans 2 entreprises françaises et dans les 3 entreprises chinoises, et finalement à la manière de poser les vrais problèmes en toute indépendance, au delà des apparences et des pressions.

Les suggestions suivantes ont été faites :

Phase 1 d'apprentissage au français en Chine

- . Trop longue, compte tenu de l'objectif principal du programme qui est de les former aux techniques du conseil. Elle les éloigne trop longtemps de leurs entreprises respectives.
- . Elle devrait être partiellement remplacée par une session de 1 mois en Chine et en chinois, à temps complet, pour familiariser les stagiaires nouvellement sélectionnés aux nouveaux concepts du conseil. Les instructeurs pourraient être les seniors des 2 premiers programmes.

Phase II d'approfondissement linguistique en France

- . Très bien. Pas de remarque particulière.

Phase III de formation aux techniques du conseil en gestion en France

- . Un interprète chinois à plein temps, et déjà familiarisé avec le programme, devrait accompagner le groupe en France.
- . Toute la formation devrait être axée sur l'étude détaillée du manuel traduit en chinois qui pourrait donc servir de guide plus efficace en phase IV.
- . Plus de temps consacré aux visites d'entreprises (même nombre de visites mais plus de temps pour chaque visite).
- . Plus de temps consacré aux discussions sur les aspects pratiques du métier de consultant.

Phase IV de mise en oeuvre des techniques de conseil dans les entreprises chinoises

- . Plus de temps consacré au problème du choix des investissements dans le contexte économique et financier de chaque entreprise.
- . Plus de temps consacré à l'étude en profondeur de problèmes techniques très "pointus" dans les entreprises.
- . Réfléchir davantage aux problèmes de structure organisationnelle liés aux stratégies préconisées.
- . Les experts français, chacun dans leur domaine, devraient faire systématiquement des conférences dans les entreprises analysées, le texte de cette conférence étant traduit en chinois.
- . Les experts français devraient pouvoir aider les stagiaires des programmes précédents à résoudre certains problèmes et organiser pour eux des séminaires de recyclage et d'approfondissement.

2.- EVALUATION PAR LES EXPERTS

Ce 2ème programme s'est déroulé, comme le précédent, dans un climat d'amitié que tous ont vivement apprécié. Techniquement, ce programme s'est déroulé dans des conditions en général excellentes, souvent meilleures que pour le 1er programme, grâce à l'expérience acquise.

Phase I de sélection et d'apprentissage du français à Pékin

Dans cette phase, on a cependant rencontré à peu près les mêmes difficultés que pour le 1er programme.

- . La langue reste la difficulté essentielle. La sélection de candidats n'ayant aucune connaissance préalable ni en français ni en anglais rend tout programme de formation sur 10 mois en Chine assez aléatoire. L'utilisation d'un interprète a été nécessaire pour toute la durée des phases III et IV, et le travail personnel des stagiaires à travers les lectures et les cas écrits en français a été très ralenti. Cependant, le niveau de français de certains stagiaires était tout à fait suffisant pour qu'une véritable communication ait pu s'instaurer entre eux et les experts français.
- . Le niveau de base en gestion des stagiaires était assez inégal mais sans doute supérieur à celui du 1er programme. Certains participants étaient réellement des spécialistes dans leur domaine (comptabilité, stratégie, qualité, organisation de la production).

Phase III en France

Cette phase s'est déroulée d'une manière beaucoup plus satisfaisante que pour le 1er programme :

- . Existence d'un document écrit de référence.
- . Modèle du diagnostic beaucoup plus précis et plus adapté au contexte chinois.
- . Orientation des enseignements vers les techniques du conseil en gestion et non plus vers les techniques de la gestion en général.
- . 2 diagnostics d'entreprises françaises qui se sont déroulés dans de bonnes conditions.

Phase IV en Chine

Cette phase s'est également déroulée dans de meilleures conditions que pour le 1er programme :

- . Connaissance de l'environnement meilleure.
- . Méthodologie plus précise.
- . Présence d'un expert français permanent pendant toute la durée de la phase IV.
- . Organisation du temps beaucoup plus efficace.
- . Dossiers d'entreprise beaucoup mieux tenus.
- . Conditions matérielles d'hébergement très satisfaisantes et organisation générale par la BEMA excellente.

3.- EVALUATION PAR LES ENTREPRISES ANALYSEES

Les directeurs des 7 entreprises analysées au cours des programmes successifs ont exprimé officiellement leur satisfaction à la commission économique de la municipalité de Pékin, aussi bien pour les résultats des missions que pour les conférences faites par les experts à l'intention de leurs cadres dirigeants.

Certaines solutions préconisées ont été effectivement appliquées dans les 4 entreprises du 1er programme. Par exemple: Pour "l'usine de bois", la transformation des départements déficitaires en des filiales quasi indépendantes a donné d'excellents résultats. De même, pour "l'entreprise de plastique", le département sacs tissés qui faisait des pertes considérables fait maintenant des profits. L'"Usine des commutateurs" a, quant à elle, réorganisé complètement ses services comptables, financiers, marketing et ses ateliers d'entretien. Elle a procédé au recouvrement de ses créances clients et à la réduction de ses stocks.

4.- EVALUATION PAR LES AUTORITEES CHINOISES (BEMA, CEMA, COMMISSION ECONOMIQUE DE LA MUNICIPALITE DE PEKIN)

Tout au long de la 4ème phase, les experts français ont eu de nombreuses occasions de discuter avec les autorités chinoises.

L'évaluation finale et formelle a été organisée le 15 juin 1988 par la municipalité de Pékin dans son salon d'honneur en présence de Mr HAN, directeur de la BEMA, Mr ZHAO, directeur du département Consultance de la BEMA, Mme YAN Situ, directeur administratif adjoint de la commission économique, Mr SUN, directeur des programmes étrangers et de Mr A.V.BASSILI de l'ONUDI (Vienne).

Le bilan dressé par Mr HAN, au nom de la Commission Economique de Pékin, est dans ses grandes lignes le suivant :

- . Les 2 programmes ont été de grands succès. La municipalité de Pékin dispose maintenant de 50 consultants (20 seniors et 30 juniors).
- . 6 des 10 participants du 1er programme occupent maintenant des positions de directeur de département de management dans les Sociétés Générales, ce qui leur permet de diffuser les méthodes modernes françaises de management.
- . Les méthodes pédagogiques alliant étroitement théorie et application détaillée sur le terrain se sont révélées excellentes et très bien acceptées par les experts chinois.
- . Des services ont été rendus concrètement à 7 entreprises de Pékin qui sont importantes non seulement pour l'économie de Pékin mais aussi pour celle de la Chine toute entière.
- . Les directeurs des 7 entreprises analysées ont exprimé leur satisfaction auprès de la commission économique de Pékin pour l'aide apportée à l'identification de leurs problèmes dans une période difficile de transition d'une économie planifiée à une économie de marché.

- . Jusqu'à présent, la BEMA avait collaboré avec le Japon, l'Australie et l'Europe dans des programmes courts (2 à 3 semaines) de formation au conseil. Le type de programme actuel est bien plus efficace, en particulier en insistant sur les aspects stratégiques et financiers.
- . Des réunions et séminaires ont déjà été organisés par la CEMA et la BEMA pour présenter la méthodologie française aux autres provinces. Des programmes nationaux de formation à cette méthode vont être organisés.
- . Le conseil en gestion est important pour la Chine, car les entreprises s'ouvrent et elles ont besoin d'expertises complémentaires.

5.- EVALUATION PAR L'ONUDI

Tout au long de la 4ème phase, les experts français ont eu de nombreux entretiens avec les représentants de l'ONUDI à Pékin.

D'une façon plus formelle, Mr. BASSILI du bureau de Vienne, a tenu à assister à la dernière semaine du programme à Pékin. Mr. BASSILI a bien voulu témoigner à la BEMA et à l'ESSEC sa satisfaction des résultats obtenus et les assurer qu'il recommanderait chaudement à l'ONUDI de reconduire ce programme sous une forme tenant compte des souhaits exprimés par les différentes parties.

SEME PARTIE

LE SUIVI DU PROGRAMME

La CEMA, la Municipalité de Pékin et la BEMA ont insisté pour que le programme soit poursuivi en 1989.

Nécessité de la continuité pour atteindre les objectifs moyen terme assignés

Un premier noyau de 52 consultants chinois seniors et juniors a été formé. Il doit être renforcé de manière à atteindre une taille suffisante pour jouer un rôle important soit au niveau de régions clés, telle que celle de Pékin ou de Shanghai, soit au niveau de quelques secteurs clés tels que celui des matériaux de construction ou de la mécanique.

Une méthodologie a été mise au point et formalisée dans un manuel qui va être traduit en chinois. C'est un investissement important qui n'a de sens que s'il est effectivement utilisé dans un programme du type de ceux pour lesquels il a été écrit. Or, les stagiaires déjà formés n'ont pas encore acquis l'expertise et l'expérience du terrain suffisante pour animer seuls un tel séminaire.

Unique en son genre et doté d'un pouvoir multiplicateur exceptionnel, le programme "français" commence à jouir d'une notoriété certaine à Pékin et même en Chine. Cependant, beaucoup d'efforts sont encore nécessaires pour en diffuser la méthodologie plus largement dans les milieux économiques et universitaires chinois de façon à en faire vraiment un programme de référence.

Quelques idées directrices sur le suivi

Plusieurs réunions ont été organisées en Juin 1988 avec :

- . la CEMA (Mr LI),
- . la MUNICIPALITE de PEKIN (Mme YIN),
- . la BEMA (Mr HAN),
- . l'ONUDI (Mr BASSILI),
- . l'ESSEC (Mlle REY et Mr MAITRE)

pour réfléchir sur ce que pourraient être les grandes lignes d'un 3ème programme en 1989.

En résumé de ces réunions exploratoires, le programme 1989 pourrait avoir les caractéristiques suivantes :

. Le manuel de base traduit en chinois

Ce devrait être le document central du 3ème programme. Il sera traduit par la CEMA. Sa traduction sera révisée par les traducteurs de l'ONUDI à Vienne.

. Le recrutement

Le programme serait ouvert à des experts de toute la Chine et pas seulement à ceux de la Municipalité de Pékin.

Il serait alors utile, pour créer une communauté d'intérêts entre eux, de sélectionner les participants dans un seul secteur industriel, secteur considéré comme prioritaire par la Chine. Le choix final de ce secteur pourrait être fait par la CEMA en accord avec les autres parties prenantes du programme.

Comme auparavant, le recrutement des candidats serait effectué par les autorités chinoises,

Le recrutement devrait être ouvert aux "juniors" ayant participé aux 2 premiers programmes et déjà familiarisés avec la méthodologie.

. La sélection

Elle serait faite par une commission mixte comprenant des représentants de la FNEGE, de l'ESSEC, des services culturels de l'Ambassade de France, de la CEMA et de la BEMA.

Les critères de sélection pourraient être renforcés par rapport aux 2 programmes précédents : âge inférieur à 40 ans, formation de base, connaissances en gestion, poste de responsabilité élevé, connaissance des bases d'une langue étrangère (français, anglais), personnalité, motivation pour le métier de consultant, perspectives de carrière.

La phase I à Pékin

Une session d'apprentissage au français raccourcie

D'une durée de 1 à 2 mois environ au lieu des 10 mois actuels, elle porterait essentiellement sur la connaissance de base du français parlé afin de permettre aux stagiaires chinois de communiquer.

Une session d'introduction aux concepts du conseil en gestion

D'une durée de 1 mois, elle serait animée en chinois par les stagiaires des programmes précédents.

Pré-sélection par la CEMA de 3 entreprises chinoises

Celles-ci serviront de terrain d'expérimentation en phase IV. La connaissance préalable de ces entreprises permettrait un meilleur choix des entreprises françaises à analyser et à visiter en phase III.

La phase II en France de 1 mois

Une session de 1 mois d'apprentissage au français parlé par immersion. Les stagiaires ne seraient plus requis de maîtriser le français lu et écrit. Un interprète chinois déjà familiarisé avec le programme et son vocabulaire devrait accompagner le groupe en France. C'est la politique suivie avec succès par la CEMA pour tous ses programmes avec le Japon.

La phase III en France de 3 mois

Elle comporterait, comme pour le 2ème programme, trois parties :

Une session de formation aux techniques de conseil. Elle aurait pour objet essentiel d'étudier systématiquement les techniques d'analyse utilisées par les consultants. Le support pédagogique serait le manuel préalablement traduit en chinois.

Une session de diagnostic approfondi de 2 entreprises françaises de préférence dans un secteur voisin de celui des 3 entreprises chinoises présélectionnées.

Des visites d'entreprises et de cabinets de conseil.

La phase IV en Chine de 4 mois

Dans cette phase, les participants chinois conduisent des missions de conseil dans les 3 entreprises chinoises présélectionnées.

Présence du même interprète qu'en phase II et III.

Le programme aurait lieu à Pékin, même si certains participants sont issus d'organisations extérieures à Pékin.

Il serait organisé par la BEMA qui a acquis une grande expérience en ce domaine.

Son organisation serait analogue à celle du 2ème programme : en particulier, un expert français permanent serait présent pendant toute la durée du programme.

6ème PARTIE

ANNEXES

ANNEXE I

LISTE DES 10 PARTICIPANTS "SENIORS" SELECTIONNES EN PHASE I

Mr CAI Sho Yen

- . Ingénieur électronicien et en radiotélécommunications
- . Ingénieur en chef du service informatique de la Société Générale de Mécanique lourde de Pékin

Mr DUNG Li Xin

- . Ingénieur mécanicien
- . Directeur adjoint de l'Usine de Chaudières de Pékin, chargé des problèmes financiers, comptables et de gestion du personnel

Mr HAN Zhong Je

- . Ingénieur en technologies nouvelles
- . Directeur du service gestion de l'Usine de moteurs de la Société Générale d'Automobiles

Mr HUANG Qing Hai

- . Expert en comptabilité
- . Directeur-Assistant au département Finances de la Société Générale des Matériaux de Construction, responsable de la comptabilité générale

Mr PENG Jing Yi

- . Ingénieur mécanicien
- . Directeur général de la Beijing Badge Factory

Mme SUN Rui Mei

- . Responsable du département gestion de l'Usine d'Automobiles de Pékin

Mr SUN Rui

- . Ingénieur mécanicien
- . Directeur de la production de l'Usine de Chaudières de Pékin
- . Responsable du groupe des participants

Mr XU Shu Jing

- . Ingénieur en Protection du travail et de l'environnement
- . Directeur du département gestion du complexe pétro-chimique de Yen Shan

Mme ZHANG Li Ping

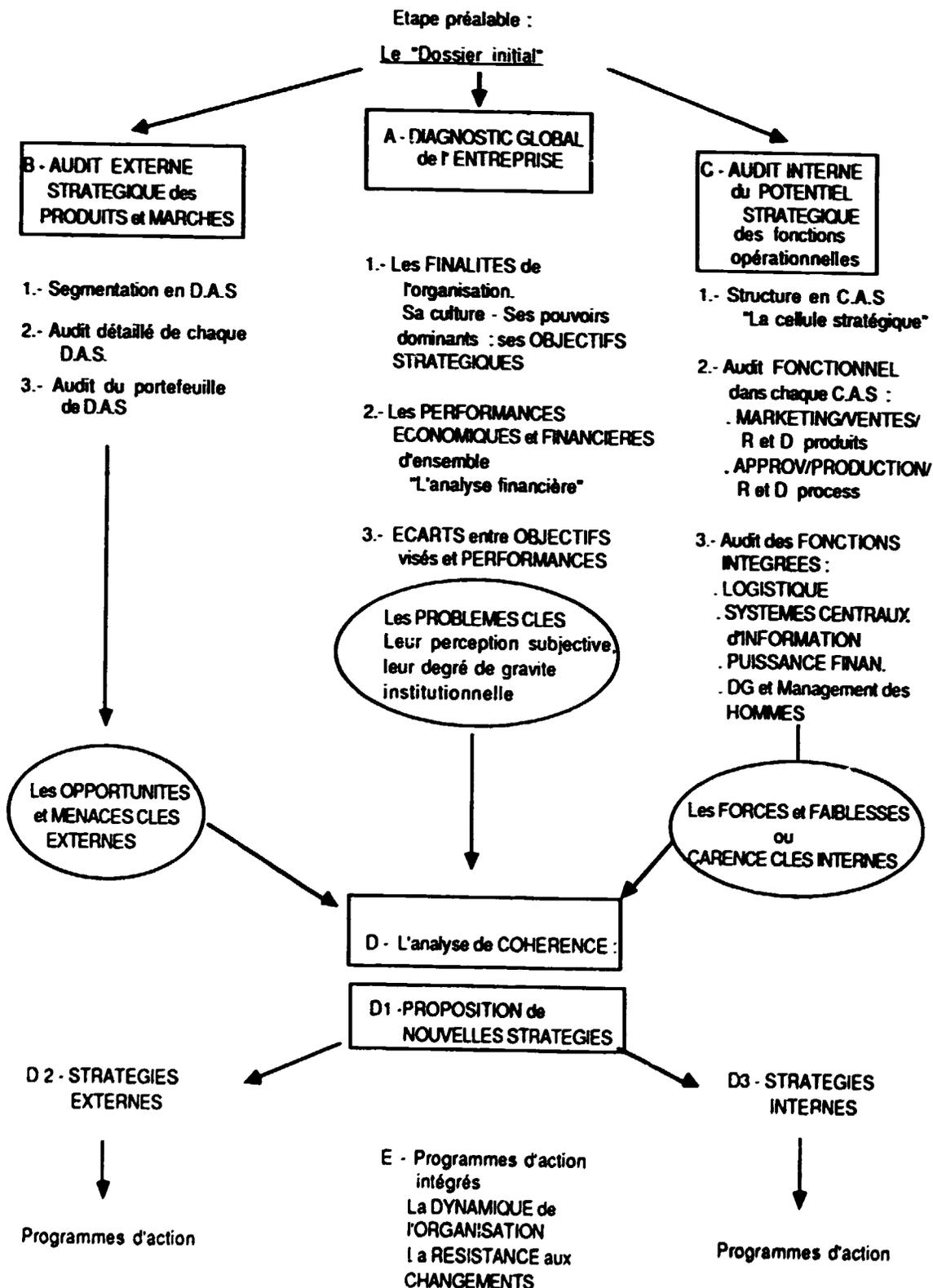
- . Ingénieur en robotique et en développement de la qualité
- . Consultant à la BEMA en gestion comptable et financière et en structures d'entreprises

Mr ZHAO Wei Ping

- . Diplômé de l'Institut économique de Pékin
- . Directeur du département consultation de la BEMA
- . Responsable de l'organisation pratique de la phase III à Pékin

ANNEXE 2

SCHEMA METHODOLOGIQUE UTILISE DANS LE 2EME PROGRAMME



ANNEXE 3

DESCRIPTION SUCCINCTE DES 3 ENTREPRISES CHINOISES
ANALYSEES EN PHASE IVENTREPRISE DE REFRIGERATEURSNom : BEIJING SNOWFLAKE ELECTRICAL APPLIANCE Co

- . Fabrique et commercialise des réfrigérateurs à usage domestique sous la marque SNOWFLAKE.
1 seule famille de produits avec seulement 2 types de base (1 porte et 2 portes) et 3 dimensions (155 litres, 170 litres et 180 litres). En fait 3 modèles seulement ont été fabriqués en 1987 pour une production totale de 194.000 réfrigérateurs.
- . Usine créée en 1952. Elle était alors la 1ère dans sa spécialité en Chine. "*Nous avons fabriqué le 1er réfrigérateur chinois et nous en sommes fiers*". Elle se situe au 7ème rang national en 1987.
- . Effectif de 2.250 personnes pour un CA total de 198 millions de Yuans et un bénéfice avant impôt de 35,2 millions de Yuans en 1987, "*ce qui correspond en impôts à une dotation annuelle à l'Etat d'un montant équivalent à la construction d'une usine de la taille de l'entreprise actuelle.*"
- . Située non loin du centre de la ville de Pékin.

ENTREPRISE DE MACHINES D'IMPRIMERIENom : BEIJING RENMIN MACHINERY GENERAL PLANT

- . Fabrique et commercialise des machines lourdes d'impression industrielle de type Offset de 6,5 tonnes à 29 tonnes chacune
2 familles de produits : les machines à plat et les machines à rouleaux commercialisées sous la marque célèbre en Chine de BEIREN
21 modèles de 1 à 4 couleurs, 559 machines construites au total en 1987
Exportation dans 7 pays en 1987
- . Usine créée en 1952. Elle a été la première dans sa spécialité en Chine. A gardé, depuis sa création, le 1er rang national et possède en 1987 70% du marché national. Elle jouit d'une image très forte d'Usine du Peuple en Chine. "*C'est une des seules grandes entreprises chinoises qui ne se soient jamais arrêtées pendant la Révolution Culturelle : il fallait beaucoup de machines pour imprimer le petit livre rouge.*"
- . Effectif de 5.300 personnes pour un chiffre d'affaire de 107 millions de Yuans et un bénéfice avant impôt de 30 millions de Yuans en 1987
- . Superficie totale de 220.000 m², située en banlieue proche de Pékin

ENTREPRISE DE FEUTRES BITUMINES

- . **Nom** : BEIJING OAKLAND WATERPROOF BUILDING MATERIAL Co
- . Fabrique et commercialise des matériaux d'étanchéité pour couvertures d'immeubles
2 familles de produits :
 - Les feutres bituminés sur supports papier ou tissu de verre (4,7 millions de m² en 1987)
 - Le bitume de revêtement (92.000 tonnes en 1987)
- . Usine créée en 1951. Elle était alors la première dans sa spécialité en Chine. "*Elle a apporté une grande contribution à la construction de la Chine*". Se situe au 3ème rang national en 1987. Société mixte (Joint venture) sino-USA depuis le 1/1/1988
- . Effectif de 980 personnes pour un CA total de 62,2 millions de Yuans et un bénéfice avant impôt de 12,1 millions de Yuans en 1987
- . Superficie totale : 150.000 m², située en grande banlieue Sud de Pékin

ANNEXE 4

**ORGANISATION DES EQUIPES DE CONSULTANTS "SENIORS" ET
"JUNIORS" POUR LA PHASE IV A PEKIN**

Responsables de l'organisation :

Mr HAN Yung Kuan, Directeur Général de la BEMA
Mr ZHAO Wei Ping, Directeur du département Consultation de la BEMA

ENTREPRISES	"SENIORS"	"JUNIORS"
"Réfrigérateurs"	Mr XU Shu Jing Mr HAN Zhong Je Mme SUN Rui Mei	Mme ZHANG Mr ME Mr CHENG Mr WENG Mme WU
"Feutre bituminé"	Mr HUANG Qing Hai Mr PENG Jing Yi Mme ZHANG Li Ping	Mr ZHO Mme NAN Mr ZHENG Mr MA Mme YE
"Machines d'imprimerie"	Mr SUN Rui Mr DUNG Li Xin Mr CAI Sho Yan	Mr HENG Mme LIO Mr XIAO Mme FU

ANNEXE 5

**LISTE DES INTERVENANTS ET LEUR IMPLICATION
DANS LES DIFFERENTES PHASES DU PROGRAMME**

Chef de projet et Coordination internationale du programme :

Mr Jean-Claude CUZZI : Secrétaire Général de la FNEGE

Direction technique du programme confiée au Groupe ESSEC :

Mlle Françoise REY : Direction Générale et Relations extérieures.

Mr Pierre LE MOAL : Organisation.

Mr Pierre MAITRE : Méthodologie et pédagogie.

Intervenants :

Mme Vincente ABOUCHAR

- . Professeur au Centre de Langues ISSEC (Groupe ESSEC)
- . Phase II : formation linguistique des stagiaires au français de gestion

Mr Roger DINASQUET

- . Professeur adjoint de comptabilité financière à l'ESSEC
- . Maîtrise de gestion et expert comptable
- . Phase II : animateur du jeu de simulation Chadora
- . Phase III : formation aux techniques d'analyse économique et financière

Mr Philippe-Pierre DORNIER

- . Professeur adjoint de logistique et production à l'ESSEC
- . Coordinateur du programme "Management et Ingénierie Logistique"
- . Ingénieur civil des Mines, ESSEC
- . Phase III : formation aux techniques d'audit logistique

Mr Gilles GARCIA

- . Directeur de SIAR-PARIS (Cabinet international de conseil)
- . Diplômé ESSEC
- . Phase III : formation aux techniques d'analyse stratégique d'un secteur industriel

Mlle Anne GARDINI

- . Assistante de recherche à l'ESSEC
- . Diplômée ESSEC
- . Phase IV : coordination technique des équipes de consultants chinois et relations avec les milieux économiques chinois et français de Pékin

Mr Pierre LE MOAL

- . Professeur de logistique et production au Groupe ESSEC- Formation permanente
- . Directeur des programmes dirigeants
- . Ingénieur ENSEETH, Docteur 3e cycle, CBE Northwestern University
- . Directeur de l'organisation générale du programme
- . Phase III : formation aux techniques d'audit de la production
- . Phase IV : diagnostic "Production" des 3 entreprises de Pékin

Mme Danielle VIENS

- . Professeur chargé de cours en marketing au Groupe ESSEC - Formation permanente
- . Licence en Sciences Economiques, Licence spécialisée en Marketing et distribution, Certificate of Graduate Study in Marketing Management (Northwestern University)
- . Phase III : formation aux techniques de l'audit marketing et commercial
- . Phase IV: diagnostic "marketing et commercial" des 3 entreprises de Pékin

Mr Gérard VIENS

- . Professeur de planification et de contrôle de gestion à l'ESSEC
- . HEC, CBE Northwestern University
- . Phase III : . formation aux techniques d'analyse des coûts
 - . supervision du diagnostic de l'entreprise PULLMAN INTERNATIONAL HOTELS.
- . Phase IV : . démarrage de la mission en Chine
 - . organisation des travaux des consultants

ANNEXE 6

**DEROULEMENT DES INTERVENTIONS DES EXPERTS FRANCAIS A PEKIN
DU 7 MARS AU 18 JUIN 1988**

**1ère étape : Recueil des informations essentielles et constitution du
"dossier initial"**

- . Mlle REY : 1 semaine en Mars
 - . Lancement du programme
- . M. VIENS : 2 semaines en Mars
 - . Les problèmes vus par les chefs d'entreprise et les principaux cadres
 - . Les premières hypothèses sur les vrais problèmes
 - . La carte d'identité des entreprises
 - . Les grandes catégories de produits
 - . L'organigramme et les effectifs
 - . Les méthodes de travail du consultant et des équipes
- . M. MAITRE : 3 semaines en Mars et Avril
 - . La démarche générale du diagnostic - Organisation du temps et des équipes
 - . Etude du plan comptable chinois et démarrage des analyses financières
 - . Etude des plans à long terme : les objectifs et les stratégies

**2ème étape: Analyse stratégique des opportunités et menaces de
l'environnement et des produits-marché des 3 entreprises**

- . M. PRAS : 2 semaines en Avril
 - . Analyse stratégique des 3 secteurs industriels
 - . Audit stratégique des produits-marché dans le marché national
 - . Audit du potentiel d'exportation des 3 entreprises

3ème étape : Analyse des forces et faiblesses internes

- . Mme VIENS : 2,5 semaines en Avril
 - . Audit marketing-ventes
 - audit des produits
 - audit prix
 - audit force de vente
 - audit distribution
 - audit du système d'information marketing
 - audit R et D nouveaux produits

- . M. LE MOAL : 3 semaines en Avril et Mai
 - . Audit production
 - . Audit approvisionnement
 - . Audit R et D nouveaux process
- . M. MATHE : 2 semaines en Mai
 - . Audit logistique
 - . Audit des services après-vente
- . M. THEVENET : 3 semaines en Mai et Juin
 - . Audit des ressources humaines et de la gestion du personnel
 - . Audit organisationnel, structure et direction générale
 - . Audit de la culture d'entreprise

4ème étape : Synthèse du diagnostic

- . M. MAITRE : 2 semaines en Juin
 - . Synthèse des 3 diagnostics d'entreprise et consignes pour la rédaction des rapports
 - . Identification des problèmes clés et discussion des solutions préconisées
 - . Evaluation complète du programme
- . Mlle REY : 1 semaine en Juin
 - . Clôture du programme

Coordination des travaux des équipes

- . Mlle GARDINI : 15 semaines de Mars à Juin

Coordination générale et voyages

- . 4,5 semaines

TOTAL : 41 semaines.