



**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)

F-14

Distr. RESTREINT

UNIDO/IC/R.170  
26 juillet 1985

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

---

MANUEL DE FORMATION POUR LES PROGRAMMES D'ORGANISATION  
DE LA GESTION ELABORES A L'INTENTION DE LA PETITE INDUSTRIE  
DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT\*

Etabli par

Le Service de la formation  
Division des opérations industrielles

---

\* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
PARTIE 1 : MANUEL DE FORMATION	
INTRODUCTION	1
Section 1 - REMARQUES PRELIMINAIRES ET PLAN DU MANUEL	5
Section 2 - COMMENT FONCTIONNE UN SERVICE DE PROMOTION INDUSTRIELLE	11
Section 3 - COMMENT DIAGNOSTIQUER LES PROBLEMES DE L'ENTREPRISE	15
Section 4 - COMMENT CHOISIR DES MESURES A PRENDRE	31
Section 5 - COMMENT SE PREPARER AU CHANGEMENT	57
Section 6 - FORMATION DU PERSONNEL DES ENTREPRISES CLIENTES A L'ADOPTION ET A L'APPLICATION DES MESURES CORRECTIVES NECESSAIRES	59
Section 7 - PROGRAMMES ELARGIS D'AMELIORATION DE LA GESTION DANS L'ENTREPRISE	61
Section 8 - COMMENT CREER UNE PETITE ENTREPRISE	71
Section 9 - FONCTIONNEMENT DES SOCIETES DE GESTION	72
PARTIE 2 : DOCUMENTS DE FORMATION	
No 1 - LES CONSEILS EN GESTION	73
No 2 - RELATIONS ENTRE LE CONSEILLER ET LE CLIENT	86
No 3 - COMMERCIALISATION, VENTE ET DISTRIBUTION	93
No 4 - POLITIQUES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	105
No 5 - STRUCTURE DE L'ORGANISATION ET DESCRIPTION DES FONCTIONS DES CADRES	117
No 6 - AIDE MEMOIRE - EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE	128
No 7 - LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES	132
No 8 - TENUE DES DOSSIERS DANS LES PETITES ENTREPRISES	152

	<u>Page</u>
PARTIE 2 : DOCUMENTS DE FORMATION (suite)	
No 9 - ETUDE DE TRAVAIL	137
No 10 - CONTROLE DU COUT DE LA MAIN-D'OEUVRE ET STIMULANTS	211
No 11A - PLANIFICATION ET CONTROLE DE LA PRODUCTION	224
No 11B - ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET GESTION DES STOCKS	239
No 12 - LE CONTROLE DE LA QUALITE DANS LES PETITES INDUSTRIES	258
No 13 - PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN PREVENTIF DANS LA PETITE INDUSTRIE	268
No 14 - INFORMATION DE GESTION	282
No 15 - ADMINISTRATION DU PERSONNEL	295
No 16 - COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT ET ECRIRE UN RAPPORT	309
No 17 - INSTRUCTIONS	320
No 18 - PRECAUTIONS A PRENDRE AVANT LA CREATION D'UNE PETITE ENTREPRISE	322
No 19 - AIDE-MEMOIRE, SERVICES TECHNIQUES DE PROMOTION INDUSTRIELLE	340

## INTRODUCTION

Le présent ouvrage traite des services de promotion industrielle offerts aux petites industries des pays en développement en matière de gestion.

On s'est efforcé de bien des manières d'évaluer l'ampleur de la tâche que la communauté internationale doit accomplir pour élever la capacité industrielle des pays du tiers monde à un niveau suffisant dans un délai raisonnable. Dans la Déclaration et le Plan d'action de Lima, les participants réunis pour la deuxième Conférence générale de l'ONUDI en 1975, ont demandé que des efforts soient faits, aux plans national et international, pour que la part des pays en développement dans la production industrielle mondiale soit portée à au moins 25 % avant l'an 2000. Les pays du monde entier ont ainsi expressément reconnu l'existence du problème et l'effort à faire, à court terme, pour élever le niveau de l'activité industrielle des pays en développement à un niveau acceptable.

Malgré les résolutions prises à cette conférence et les mesures nombreuses et variées par lesquelles on tente de progresser à un rythme soutenu vers les objectifs fixés, la part estimative des pays en développement dans la production industrielle mondiale n'avait pas dépassé 11 % en 1980. On en a déduit que si les tendances de la production manufacturière se poursuivaient dans les pays développés et dans les pays en développement, ces derniers ne pourraient représenter qu'environ 14 % de la production industrielle mondiale en l'an 2000 - c'est-à-dire la moitié seulement des 25 % fixés par la Déclaration et le Plan d'action de Lima.

A la troisième Conférence générale de l'ONUDI, tenue à New Delhi en janvier 1980, la production industrielle des pays en développement a été l'une des plus importantes des questions traitées et le plan d'action adopté à cette conférence a donné à la mise en valeur des ressources humaines un rang de priorité très élevé. Il faut pour cela élargir et renforcer les structures de formation dans tout le tiers monde et, pour être efficace, la formation doit porter sur la méthodologie, la technologie et la gestion sous tous leurs aspects et viser tout l'éventail des activités industrielles, depuis la grande entreprise d'Etat ou la grande entreprise commerciale jusqu'à la petite industrie dite "individuelle".

A des degrés divers, les pays en développement ont vu depuis longtemps que le petit industriel a là un rôle clef à jouer et il ne fait aucun doute qu'ils le voient de plus en plus clairement depuis une dizaine d'années. Les pouvoirs publics reconnaissent que les opérations industrielles de moyenne et grande envergure qui seront entreprises demain auront leur origine dans les petites industries d'aujourd'hui et que, entre-temps, celles-ci peuvent collectivement jouer un rôle vital en répondant souvent à la demande de biens et de services essentiels qui devraient autrement être importés. En outre, la petite industrie qui, avec l'appui voulu, peut généralement démarrer assez rapidement, paraît en mesure d'améliorer les possibilités d'emploi, non seulement dans les centres urbains existants mais aussi, et cela est peut-être encore plus important, dans les zones urbaines où l'exode rural risque de poser de graves problèmes, surtout dans les pays en développement. Dans le monde entier, il semblerait que le petit industriel joue un rôle croissant dans l'expansion industrielle. La situation s'est déjà bien améliorée, mais il reste encore beaucoup à faire si l'on veut, grâce à cet apport industriel capital, commencer à tirer parti du potentiel disponible.

Les apports vont souvent à la technologie et au matériel associé et cette assistance est indispensable au progrès de la petite industrie. L'expérience montre cependant que, dans le monde entier, ce progrès dépend autant de la gestion que de la technologie. En vérité, il ne fait absolument aucun doute que des entreprises parfaitement saines en théorie ne donnent pas de bons résultats commerciaux ou ne prennent pas l'essor prévu, parce que leur gestion a été négligée. En outre, même les petites entreprises très prospères peuvent être gravement compromises lorsque l'expansion, si elle suit de trop près un bon départ, déclenche des catastrophes, les intéressés n'étant pas à même de faire preuve des compétences requises en matière de gestion face aux nouveaux besoins suscités par une croissance rapide.

Les industriels intéressés et les gouvernements ne donnent pas tous la même importance à ce problème et ne voient pas toujours bien clairement ce qu'exige la situation. On utilise souvent le mot gestion comme une formule magique qui, si l'on s'en rend maître et si on l'applique, peut transformer une affaire d'un jour à l'autre. On y voit une sorte d'ingrédient qui, une fois ajouté, modifiera la direction d'une entreprise comme le bloqueur modifie la course d'un train en manoeuvrant les aiguilles, la nouvelle voie conduisant immédiatement à un paradis utopique de prospérité, d'expansion et de profits toujours croissants. Mais dans une petite entreprise, ce n'est pas ainsi que

Les choses se passent ni qu'elles se sont jamais passées. Dans les pays en développement, l'entrepreneur se heurte à de nombreux obstacles, dont l'analphabétisme n'est souvent pas le moindre, et il ne trouve pas de solution, parce qu'il n'en existe pas. L'auteur se rappelle un fonctionnaire d'un ministère de l'industrie avec lequel il examinait un programme pour un projet d'organisation de la gestion que l'on mettait au point, et qui lui disait : "Il faudrait expliquer la gestion à un homologue de rang élevé de façon qu'il l'explique à son tour à certains membres du personnel qui en feraient de même auprès des industriels..." C'est ainsi que beaucoup envisagent la question et c'est pourquoi ils ne parviennent pas à concevoir l'ampleur des apports nécessaires pour que les compétences en matière de gestion atteignent le niveau requis.

Le présent ouvrage traite de l'organisation de la gestion. Il est fondé sur la longue expérience que ses auteurs ont acquise en qualité de consultants en la matière, en particulier dans les pays en développement. Il a pris forme au Nigéria, où au cours d'une mission de trois ans ont été installés des services d'organisation de la gestion à l'intention des petits industriels. Il s'agissait essentiellement d'aider à mettre en place un service permettant d'une part d'établir des diagnostics pratiques et de formuler les solutions aux problèmes dans les entreprises mêmes, et d'autre part d'organiser des séminaires et des cours à l'intention des cadres de gestion. Le noyau central se trouvait à l'Université d'Ife, dans l'Etat d'Oyo, et devait dispenser aux agents travaillant dans les bureaux périphériques une formation de base telle qu'ils puissent donner des conseils en matière de gestion. Des séminaires ont été organisés à l'intention des industriels; ils leurs permettaient d'accroître leur connaissance et leur compréhension des problèmes de gestion en même temps que d'avoir des échanges de vues fructueux. Au départ, les cours proprement dits s'adressaient surtout aux conseillers en gestion mais, s'ajoutant aux séminaires dont il vient d'être question, des cours ont été peu à peu organisés pour les industriels eux-mêmes et il a été envisagé de les développer. La démarche adoptée pour le présent ouvrage et, par voie de conséquence, sa teneur sont exposées au début de la première partie, mais précisons d'ores et déjà que l'accent est mis tout du long sur les aspects pratiques, sur le respect de certains principes fondamentaux et sur leur application aux situations particulières à l'industrie. Si les activités de formation organisées en tant que telles sont l'un des éléments fondamentaux de ce travail, l'importance de l'expérience pratique est constamment mise en relief ou, s'agissant de formation théorique, l'importance d'exemples tirés de cas concrets.

La matière de ce manuel a été rassemblée d'abord pour aider à former les agents chargés d'offrir sur le terrain à la petite entreprise des services consultatifs en matière de gestion, mais les principes qui sous-tendent la démarche adoptée sont constamment rappelés. C'est pourquoi, même si, dans certains cas, il y a lieu de préférer une démarche différente pour certaines grandes organisations industrielles étatiques ou privées, les principes de base restent généralement valides et devraient trouver des applications pratiques même dans ces cas-là. L'industrie doit se développer et gagner en efficacité dans tout le monde en développement, ainsi que nous l'avons montré au début de cette introduction, et nous espérons que le présent ouvrage y contribuera peu ou prou.

Section 1

REMARQUES PRELIMINAIRES ET PLAN DU MANUEL

Le présent ouvrage comprend deux parties : le manuel de formation proprement dit, qui représente environ un cinquième de l'ensemble, et les "fiches techniques" qui sont publiées sous forme d'appendices. La première partie (c'est-à-dire le manuel) est elle-même divisée en neuf grandes sections (dont celle-ci est la première) qui présentent, dans leur suite logique, les principales étapes du diagnostic des problèmes, de la recherche des solutions et de l'élaboration, au besoin, de programmes de formation complémentaires. Ces sections devant être aussi accessibles et simples que possible, l'aspect proprement technique de la question est traité à part dans 19 fiches techniques; il est fréquemment fait référence à ces études détaillées dans les neuf sections du manuel et, le cas échéant, le lecteur devrait s'y reporter directement.

Pour bien saisir le pourquoi de cette structure particulière, il faut comprendre les raisons de la démarche adoptée. Comme on l'a indiqué dans l'introduction, ce volume traite de l'organisation de la gestion dans la petite entreprise. Tout projet véritablement efficace dans ce domaine doit être orienté vers la pratique, mais cela est encore plus vrai quand il s'agit de la petite industrie. Dans les pays en développement, celle-ci est en général entre les mains d'entrepreneurs sans grande instruction. Ils sont même souvent illettrés et, quels que soient leur capacité réelle et leur potentiel intellectuel, ils sont assez mal équipés pour tirer profit, au début du moins, de cours de formation en bonne et due forme. Ce dont ils ont avant tout besoin, c'est d'une aide essentiellement pratique dans l'entreprise même, en somme de quelqu'un qui s'efforce avec eux et dans l'entreprise de diagnostiquer et de comprendre leurs problèmes et de les aider à les résoudre. C'est ainsi que progressera l'entreprise et que l'industriel et son personnel recevront une formation efficace en matière de gestion.

Cela ne signifie pas qu'une formation de type plus classique (séminaires, cours, etc.) n'ait pas sa place. Elle est indispensable dans un programme de formation complet, mais elle ne sera efficace que si elle est axée avant tout sur la pratique et fondée sur une vaste expérience acquise dans l'entreprise; même, pour être totalement convaincante, elle doit faire clairement référence à des situations vécues dans le pays même. Dans l'idéal, elle doit suivre plutôt que précéder la recherche des solutions dans l'entreprise intéressée.

Le contenu du présent ouvrage est utilisable à tous les stades d'un programme d'organisation de la gestion, à condition qu'existe ou que soit institué un service de promotion industriel de tel ou tel type, composé pour l'essentiel d'une unité centrale chargée de superviser et d'administrer l'ensemble du programme (et d'abord là où a lieu la formation du personnel appelé à travailler sur le terrain) et de bureaux périphériques où le personnel travaille quotidiennement avec les industriels de la région qu'ils desservent. Une telle structure permettrait d'offrir à la petite industrie des services consultatifs de base en matière de gestion; c'est pourquoi il faudrait que le personnel chargé de ces services reçoive la formation voulue sous la direction et la surveillance du personnel du siège, plus expérimenté (et probablement plus qualifié).

L'ensemble du manuel doit d'abord servir de base à la formation théorique du personnel des bureaux périphériques; mais pour être tout à fait efficace, cette formation devrait être complétée et entrecoupée de stages pratiques supervisés. Les neuf premières sections sont consacrées aux différents stades de l'opération depuis les préliminaires, le diagnostic, l'étude des mesures correctives, des modifications à apporter, etc., et les 19 fiches qui suivent donnent une information plus technique et plus détaillée mais tout aussi essentielle. Il faut organiser des stages supervisés sur le terrain pour développer les capacités pratiques des intéressés et, ce faisant, enrichir progressivement la collection d'exemples concrets.

A mesure que se développeront les services de promotion industrielle dans une zone géographique donnée, il faudra élever le niveau de compétence des industriels et nombre d'entre eux chercheront peut-être alors à se perfectionner en acquérant, sous une forme ou sous une autre, une formation théorique plus approfondie. Ils demanderont des séminaires d'un, deux ou même trois jours où ils entendront en groupe des exposés sur tel ou tel aspect des problèmes de gestion et où ils participeront aux débats structurés qui devraient suivre. Le service central et les bureaux périphériques devraient être chargés de répondre à ce besoin et le manuel, avec les fiches qui le complètent, devrait apporter une ample contribution à ces séminaires. Rappelons cependant que, pour que ces activités aient toute l'utilité voulue, les participants doivent dans l'intervalle acquérir une grande expérience pratique tirée directement du travail particulier auquel se consacre telle ou telle entreprise et que l'information ainsi recueillie doit être consignée de façon systématique et continue, avec toute l'attention voulue.

Le processus de perfectionnement se poursuivant, il est probable que les industriels demanderont un jour des cours de formation plus spécialisés et plus détaillés dans des domaines tels que la simple comptabilité d'entreprise dans la petite industrie, l'ingénierie industrielle, les pratiques de marché, etc. Des cours seront sans aucun doute organisés au service central et les participants devront donc prévoir des déplacements d'une ou deux semaines, voire plus. Le contenu du présent ouvrage, et surtout celui des fiches, devrait servir de base à ce genre de formation, mais encore une fois, pour avoir son plein effet, celle-ci doit être abondamment illustrée et complétée par des exemples pratiques et authentiques tirés directement du pays intéressé.

En bref, cet ouvrage doit d'abord servir à donner aux conseils en gestion la formation théorique élémentaire qui doit leur permettre de dispenser sur place des services consultatifs de base en matière de gestion, surtout auprès des petits industriels, mais c'est aussi, à beaucoup d'égards, et en particulier par ses appendices, un bon outil de travail pour des séminaires et, plus tard, des cours de formation plus théoriques à l'intention des industriels.

En ce qui concerne le plan du manuel, on a dans cette première grande section "planté le décor", si l'on peut dire, d'un programme général d'organisation de la gestion dans la petite industrie. On y a exposé les raisons de la démarche adoptée et indiqué comment élaborer un programme continu pour apporter aux industriels une aide dans des domaines de plus en plus complexes.

La section 2 montre "COMMENT FONCTIONNE UN SERVICE DE PROMOTION INDUSTRIELLE" axé sur la gestion. Elle précise dans quel esprit il convient de chercher la solution aux problèmes tels qu'ils se posent dans une entreprise déterminée et elle insiste en particulier sur son importance vitale pour le personnel qui doit établir et conserver de bonnes relations de travail avec l'entrepreneur, surtout dans les pays en développement; dans ces pays en effet, d'après l'expérience de l'auteur, de jeunes stagiaires diplômés sont souvent convaincus d'emblée que leur rôle consiste à s'asseoir dans un bureau, à s'entretenir avec un entrepreneur accablé de soucis, à lui prodiguer de sages paroles sur ses problèmes et à le laisser se tirer d'affaire. L'expérience montre que cette attitude ne mène nulle part. Elle n'a aucun résultat pratique et elle n'emporte pas l'adhésion des industriels qui la rejettent. C'est pourquoi l'accent est mis sur la nécessité d'établir de bonnes relations avec les industriels pour travailler avec profit.

Dans la section 3 intitulée "COMMENT DIAGNOSTIQUER LES PROBLEMES DE L'ENTREPRISE", chaque aspect de l'entreprise est étudié séparément et fait l'objet d'une rubrique distincte où sont présentées une à une les questions auxquelles il faut répondre pour définir et comprendre correctement les problèmes. Cette section ne porte pas sur les solutions mais seulement sur le diagnostic, le principe étant qu'il faut parfaitement cerner le problème avant d'en chercher la solution. De fait, l'expérience montre que l'on trouve très souvent, par un cheminement quasi naturel, la solution d'un problème si on l'a bien compris et si l'on en a bien déterminé les causes.

Il est donc logique que la section suivante, la section 4, montre "COMMENT CHOISIR LES MESURES CORRECTIVES A PRENDRE". Là encore, ces mesures sont étudiées en fonction des différents aspects de l'entreprise, lesquels correspondent à ceux qui ont été retenus pour la section précédente sur le "diagnostic".

A propos de ces deux sections, on estime préférable de séparer le diagnostic du choix des mesures correctives. Si l'on s'attache à déterminer clairement la véritable nature du problème et ses causes sans être distrait, à ce stade, par la recherche des solutions possibles, l'examen détaché et objectif de toutes les options possibles étant donné la situation d'ensemble aboutit généralement à établir sur des bases plus saines un plan d'action plus complet.

Une fois diagnostiqué le problème et déterminée la solution, on arrive à la phase peut-être la plus délicate du travail de promotion industrielle, à savoir la mise en oeuvre des modifications nécessaires. C'est pourquoi les sections 5 et 6 du manuel ont respectivement pour sujet :

- COMMENT PREPARER LE CHANGEMENT,
- COMMENT FORMER LE PERSONNEL DU CLIENT A PRENDRE LES MESURES CORRECTIVES NECESSAIRES ET S'Y TENIR.

Ces deux phases sont extrêmement importantes car l'expérience montre que tout le succès de l'opération dépend de l'introduction réelle des changements voulus, ce qui serait sans nul doute impossible sans la collaboration d'une grande partie du personnel de l'entreprise. Sans la véritable collaboration du personnel intéressé, ces changements seront peu efficaces. De plus, s'ils ne s'implantent pas durablement, leurs bienfaits disparaîtront avec le temps.

Les sections du manuel ci-dessus décrites traitent principalement de certaines tâches de consultation concernant des problèmes bien précis et bien définis. Quelquefois, surtout dans les entreprises de moyenne ou grande

envergure, les programmes d'organisation de la gestion ou de formation doivent avoir une portée plus générale, le personnel du client est formé en appliquant un programme conçu sur mesure pour être exécuté dans l'entreprise pendant une certaine période de temps. Un tel programme repose sur la participation directe du personnel concerné à la solution pratique des problèmes qui se posent réellement dans l'entreprise. Le personnel du service central devrait être chargé d'établir le programme en question avec la collaboration des agents des bureaux périphériques, au cours de réunions périodiques dans l'entreprise même du client. La section suivante, la section No 7, intitulée "COMMENT ETABLIR UN PROGRAMME GENERAL D'ORGANISATION DE LA GESTION DANS L'ENTREPRISE" traite de ce moyen particulier de formation à la gestion.

Les sections 8 et 9 qui complètent l'ensemble sont les suivantes :

- COMMENT CREER UNE PETITE ENTREPRISE,
- COMMENT FOURNIR LES SERVICES DE PROMOTION INDUSTRIELLE.

Il est inévitable qu'un travail de promotion du type envisagé suscite un flot continu de demandes de renseignements émanant d'entrepreneurs en puissance qui ont des idées et, il faut l'espérer, des ressources, et qui souhaitent s'établir à leur compte. En outre, à part les aspects techniques de leur travail, objet principal du présent volume, les conseils en gestion devront accorder une attention spéciale à leur propre façon de s'organiser. C'est ce dont traitent les sections 8 et 9.

La suite, ou deuxième partie, du manuel comprend les appendices, c'est-à-dire les 19 fiches techniques. Chacune est consacrée à un aspect particulier de la gestion indiqué par le titre. Les sujets traités sont directement liés à la première partie du volume qui y renvoie constamment. Il serait peut-être bon d'insister sur les deux premières d'entre elles. Comme on l'a dit plus haut, le conseil en gestion joue un rôle de consultant en matière de gestion et, comme ce rôle est particulièrement important, il est étudié en détail dans les deux premières fiches. La première, intitulée "SERVICES CONSULTATIFS EN MATIERE DE GESTION : INTRODUCTION" décrit la structure d'une organisation de services consultatifs types et étudie en détail ce que suppose l'examen d'ensemble d'une entreprise. La deuxième, intitulée "RELATIONS ENTRE CONSULTANTS ET CLIENTS" précise les huit grandes étapes du travail du consultant en soulignant la nécessité absolue d'une confiance réciproque entre le consultant et son client et l'importance vitale de la participation de celui-ci à tout programme.

On verra ainsi que, comme on l'a dit plus haut, le présent manuel est d'abord un ouvrage de base pour la formation des conseils en gestion, mais que les fiches techniques en particulier, associées à l'expérience pratique acquise sur le terrain, seront largement utilisées dans les séminaires et sessions de formation théorique éventuellement organisés pour les industriels, les représentants des pouvoirs publics et tous ceux que peut intéresser l'expansion de la petite industrie.

Section 2

COMMENT FONCTIONNE UN SERVICE DE PROMOTION INDUSTRIELLE

Il nous faut maintenant voir en quoi consiste la recherche de solutions aux problèmes qui se posent dans une entreprise donnée. Dans certains cas, le conseil en gestion se trouvera en face d'un problème bien précis; si celui-ci a été bien diagnostiqué et peut être traité isolément, il sera possible d'élaborer un programme pour l'étudier et en venir à bout.

Mais l'expérience montre que dans l'industrie les problèmes sont rarement clairement délimités et tiennent généralement à des facteurs complexes et souvent interdépendants. Pour mener à bien sa tâche, le consultant doit donc avoir l'esprit ouvert et procéder avec la plus grande rigueur. Ce travail ressemble beaucoup à celui d'un médecin et il sera peut-être utile de procéder par comparaison pour illustrer certains des principes en cause. Diagnostiquer les problèmes d'une entreprise, c'est comme diagnostiquer la maladie d'un patient. Cela suppose d'abord un examen général pour déterminer la ou les zones malades puis l'étude approfondie de chacune de ces zones, afin d'avoir une idée complète de la situation.

Tout comme un médecin ne prescrit pas de traitement médical avant d'avoir parfaitement compris la nature de la maladie, un bon conseil en gestion ne devrait pas faire de recommandation avant d'avoir toutes les données en main. La règle d'or est donc "se hâter lentement", ne pas porter de jugement hâtif. Le type d'action à entreprendre dépend de la nature du problème. Il faut bien comprendre ce problème et ses causes avant de formuler les recommandations logiques que l'on a déduites.

Certains problèmes sont si clairs que leur solution peut sauter aux yeux. Mais il n'en va généralement pas ainsi et l'on peut envisager plusieurs solutions différentes et même souvent contradictoires. Il convient alors de :

- Déterminer les options;
- Evaluer chacune d'entre elles;
- Choisir l'option à retenir.

A ce stade, tout comme un médecin peut proposer la consultation d'un confrère en cas de doute, un bon conseil en gestion voudra peut-être consulter un collègue.

Il ne suffit toutefois pas de définir les problèmes et de déterminer les mesures à prendre pour les résoudre. Ce n'est qu'une partie de l'histoire. Le médecin a beau avoir diagnostiqué la maladie et prescrit le traitement, si le patient n'est pas disposé à prendre les médicaments, à se faire faire les piqûres, à subir l'opération, bref, à suivre le traitement prescrit, il n'a aucune chance de guérir.

De même, dans le cas d'une entreprise, si son propriétaire et son personnel ne sont pas prêts, ou disposés à appliquer la solution, ou capables de le faire, le problème se perpétuera et finira par nuire à l'entreprise. C'est là qu'intervient la formation : le propriétaire et son personnel doivent être formés à prendre les mesures nécessaires.

On voit donc que, pour l'essentiel, si l'on veut résoudre ou aider à résoudre les problèmes des entreprises, on opérera naturellement en trois temps :

- Diagnostic;
- Détermination des mesures correctives nécessaires;
- Formation des personnes appelées à appliquer des mesures durables.

Chacune de ces trois phases est importante; en fait, si chacune d'elles n'est pas correctement menée, le problème subsistera.

Comme on l'a déjà souligné cependant, avant même d'en venir à la première étape, celle du diagnostic, il faut considérer les conditions préliminaires. Tout comme un médecin ne peut poser de diagnostic et appliquer de traitement si le patient ne se laisse pas examiner et ne répond pas à ses questions de façon claire et complète, le conseil en gestion ne pourra comprendre les problèmes qui se posent à un client si celui-ci ou son personnel ne lui parle pas en toute liberté et ne lui communique pas toutes les données disponibles. Comme un médecin doit avoir la confiance de son malade, le conseil en gestion doit gagner celle de son client.

L'obstacle à cette confiance est généralement la crainte. Le propriétaire, le directeur ou leurs partenaires peuvent craindre que :

- Des secrets de fabrication soient communiqués à leurs concurrents;
- Des irrégularités soient révélées et communiquées aux autorités compétentes (le percepteur par exemple);
- Le conseil en gestion apporte des changements que lui, propriétaire, aurait dû apporter, ce qui risque de l'amoinrir dans l'esprit de ses employés;

- Les recommandations entraînent trop de changements (les gens ont toujours peur du changement);
- Le conseil en gestion ne comprend pas bien son travail et porte tort à l'affaire;
- Le conseil en gestion débauche le personnel de l'entreprise à son profit.

Il est donc nécessaire de se conformer à un code de conduite et l'élaboration d'un tel code devrait être l'un des principaux éléments de la politique définie par le service concerné. Il peut être utile à cet égard de jeter un coup d'oeil sur le code de l'Institute of Management Consultants (Institut des consultants en matière de gestion) du Royaume-Uni, que l'on peut en bref résumer comme suit :

Le consultant en matière de gestion :

1. NE révèle PAS L'information confidentielle.
2. NE travaille PAS avec légèreté.
3. NE travaille PAS lorsque sa faculté de jugement est altérée.
4. N'a PAS d'intérêts majoritaires dans des organisations concurrentes.
5. N'a PAS d'intérêt financier à recommander certains biens ou services.
6. N'entretient PAS de relations personnelles de nature à influencer ou à déterminer les avis qu'il donne.
7. NE débauche PAS le personnel de son client en faveur d'un autre employeur.
8. NE cherche PAS à passer un marché dans des conditions contraires au code professionnel.
9. NE demande PAS d'honoraires non conformes au code professionnel.

La fiche technique No 2 intitulée "RELATIONS ENTRE LE CONSULTANT ET SON CLIENT" donne de plus amples informations sur les règles de conduite à observer dans ce domaine.

L'intégrité professionnelle à elle seule ne suffit pas. Le conseil en gestion montre dès l'abord non seulement qu'il possède l'honnêteté et l'intégrité professionnelles nécessaires, mais qu'il est courtois, patient et consciencieux dans tout ce qu'il fait. Il doit être capable d'écouter et de reconnaître aux autres le droit d'avoir une opinion différente de la sienne. Il doit user de persuasion plutôt que d'autorité, et cette persuasion doit être fondée sur une compréhension réelle des besoins de son client. Il doit montrer qu'il est

capable d'allier l'esprit scientifique à l'imagination et qu'il a la souplesse d'esprit voulue pour tenir compte dans ses conclusions et recommandations des données de l'expérience pratique ou des faits nouveaux qui peuvent survenir, faute de quoi il lui sera impossible de passer de la solution théorique à son application pratique.

Une bonne relation ne s'établit pas en un jour et, contrairement à une croyance très répandue, le conseil en gestion n'y parviendra pas en faisant étalage de son intelligence. C'est même l'inverse qui risque alors de se produire. Le meilleur moyen de vaincre la réserve naturelle du client est souvent de le faire parler, de lui poser des questions d'ordre général, de l'encourager à parler de ses problèmes (les gens aiment bien parler de leurs problèmes), de lancer la conversation sur des sujets généraux qui l'entreteniront. Il faut par dessus tout, à ce stade, éviter de tirer des conclusions ou de formuler des critiques qui pourraient donner matière à controverse ou mettre un point final à la conversation. En règle générale, la discussion commence dans le bureau mais il n'est pas mauvais de proposer assez vite de la poursuivre dans les ateliers ou la cour de l'usine.

Le conseil en gestion devrait encourager le propriétaire à lui faire faire le tour des installations et à lui montrer la gamme des produits, l'entrepôt des matières premières, les ateliers de production, l'entrepôt des produits finis, la salle d'exposition ou le bureau des ventes, les véhicules de livraison, bref, l'entreprise sous tous ses angles. Il faudra plus tard revoir tout cela en détail mais, au départ, la visite facilitera le dialogue entre le conseil et son client.

Comme on l'a dit à la fin de la section précédente, les fiches techniques 1 et 2 traitent en détail de la pratique du service de consultation en matière de gestion. La note 2 - RELATIONS ENTRE LE CONSULTANT ET SON CLIENT - qui porte en particulier sur les huit grandes étapes de l'opération, présente donc un grand intérêt.

Section 3

COMMENT DIAGNOSTIQUER LES PROBLEMES DE L'ENTREPRISE

Tout programme commence par un diagnostic et la première difficulté d'ordre pratique peut survenir immédiatement. Le client peut croire qu'il comprend son problème et le poser en termes très clairs alors qu'en fait, le problème est ailleurs. Le client dira, par exemple, que tout le mal vient du manque de capital : son fonds de roulement est insuffisant et, tant qu'il ne pourra pas l'arrondir, l'entreprise ne pourra pas progresser. Cependant, le problème peut tenir en fait :

- A l'insuffisance des efforts de vente;
- A un manque de contrôle du travail;
- A de mauvais achats de matériaux;
- A un manque de surveillance (coulage ou vols);

ou à une douzaine d'autres causes qui, isolées ou associées, ont pu provoquer l'évaporation de son fonds de roulement. Dans un cas pareil c'est en pure perte qu'on injecterait des capitaux frais avant d'avoir remédié aux erreurs fondamentales. C'est peut-être là, dès le départ, que le conseil en gestion s'apercevra qu'il doit faire preuve de patience et de persuasion, afin de s'assurer de la collaboration de son client pour pouvoir examiner le problème sous tous ses aspects et en déterminer les véritables causes. Il faudra peut-être plusieurs étapes pour poser le diagnostic.

Pour en revenir à la comparaison avec le médecin et son malade, il y aura un stade initial auquel le médecin examinera l'état général de son patient. Il pourra ainsi éliminer certaines causes possibles de la maladie mais aussi être amené à en envisager d'autres. Il sera alors peut-être nécessaire d'approfondir les recherches, par un examen radiologique ou une analyse de sang par exemple. A l'extrême, il faudra peut-être recourir à la chirurgie exploratoire.

De même pour le conseil. Il doit se faire une idée d'ensemble de l'entreprise, de ses objectifs, de son marché, de sa rentabilité, de sa situation financière globale et de son fonctionnement, pour cerner, si possible, les domaines particuliers qui posent des problèmes. A partir de cette étude générale, il doit voir dans quel sens approfondir son étude. Il peut s'agir par exemple :

- Du marketing;
- De la vente et de la distribution;

- Des méthodes, de la planification et du contrôle de la production;
- De l'acquisition et de la vérification du matériel;

ou de tel ou tel autre des multiples facteurs qui peuvent entrer directement en jeu dans l'exploitation de l'entreprise.

Il faut procéder au diagnostic de façon simple et pratique. L'opération consiste à rassembler puis à interpréter l'information voulue. On a trouvé pratique de présenter les préliminaires du diagnostic sous la forme d'une liste de contrôle indiquant le type d'information requis. Cette partie du texte sera assez laconique mais fera référence aux appendices techniques, plus détaillés. Précisons que cette liste n'est pas exhaustive; c'est un point de départ qui permet de localiser les problèmes particuliers et de savoir dans quelle direction poursuivre les recherches. En outre, un conseil en gestion N'EST PAS censé poser toutes les questions portées sur la liste lorsqu'il étudie le cas d'un client; la chose serait tout à fait infaisable et ne doit donc être envisagée en aucun cas. L'objectif des questions à poser est d'indiquer le type de recherche à entreprendre et d'aider ainsi le conseil en gestion à approfondir tel ou tel domaine de compétence particulier.

Pour plus de clarté, les questions sont regroupées sous des titres généraux que l'expérience a montré correspondre aux aspects principaux d'une entreprise, qu'elle offre des biens ou des services.

#### NATURE DE L'ENTREPRISE

1. Quels sont les produits ou les services offerts ? Existe-t-il une brochure, un catalogue ou une liste de produits ?

Si la réponse est non :

Il faut établir cette liste à partir de l'observation visuelle ou au cours d'un entretien avec le chef d'entreprise. Il importe, pour commencer, de savoir ce qui se vend - toute la gamme, et pas seulement le produit ou le type de produit qui constituent l'essentiel de la production (ceux-là sautent aux yeux).

2. Qui sont les clients de l'entreprise :

- S'agit-il de l'Etat, et dans ce cas
  - D'un Etat fédéral;
  - D'un Etat unitaire;

- S'agit-il du grand public, et dans ce cas les marchandises sont-elles vendues;
  - Directement, dans un magasin de l'entreprise;
  - Chez d'autres détaillants et, dans ce cas, à quelles conditions;
  - Directement, dans la rue ou par des colporteurs;
  - Par des grossistes et, dans ce cas, à quelles conditions;
  - Par une coopérative ou une organisation analogue et, dans ce cas, à quelles conditions;
  - Par une autre voie;
- S'agit-il d'autres entreprises industrielles ou agricoles et, dans ce cas, les ventes se font-elles :
  - Directement à l'usager;
  - Par l'intermédiaire d'agents ou de grossistes et, dans ce cas, dans quelles conditions;
  - Par l'intermédiaire de coopératives et, dans ce cas, dans quelles conditions;
  - Par une autre voie.

Il importe de savoir avec précision qui sont les clients de l'entreprise, si le propriétaire est en contact direct avec eux ou s'il fait appel à des intermédiaires.

Note : Voir les questions des rubriques 5 et 6 sur la façon dont les marchandises sont vendues et distribuées, ainsi que les sections pertinentes de la fiche technique No 3 intitulée "MARKETING, VENTES ET DISTRIBUTION".

#### MARCHE DU CLIENT

3. Quel est, en fait, le marché desservi :
  - Est-il limité à la zone où est implantée l'entreprise;
  - S'agit-il ou pourrait-il s'agir d'autres régions du pays;
  - S'agit-il ou pourrait-il s'agir de l'étranger.
4. Quelle est la situation du marché en question, est-il :
  - Actif et en expansion;
  - Saturé mais en expansion;
  - Saturé et stagnant;
  - Saturé mais en régression;

Il faut en général associer ces questions à celles qui portent sur les zones géographiques indiquées à la rubrique 3 ci-dessus, à savoir :

- Zone où est implantée l'entreprise;
- Autres régions du pays;
- Etranger.

A ce propos, il est très important de savoir sur quoi l'entrepreneur fonde ses réponses :

- Sur sa seule opinion;
- Sur des indices fournis par une étude de marché ou sur d'autres données;

car en suivant sa "seule opinion", l'entrepreneur peut être très loin de la vérité et l'on risque, en se fiant à son jugement, de mettre dans une mauvaise passe une affaire potentiellement rentable.

Note : Voir les sections pertinentes de la fiche technique No 3 sur  
LA COMMERCIALISATION, LES VENTES ET LA DISTRIBUTION.

#### COMMENT LES PRODUITS SONT-ILS VENDUS ET DISTRIBUES ?

5. Qui se charge de la vente :

- Exclusivement l'entrepreneur;
- Des partenaires commerciaux;
- Du personnel spécial;
- Des gérants ou des superviseurs;

et existe-t-il des renseignements clairs et valides concernant les prix, les conditions de vente, les rabais, etc.

6. Comment sont distribués les produits :

- Moyens de transport appartenant à l'entreprise;
- Location de moyens de transport;
- Moyens de transport des grossistes, des agents ou des organisations coopératives.

Note : Voir les questions figurant sous le point 2, relatives à la clientèle de l'entreprise. Voir aussi la section pertinente de la fiche technique No 3 sur LA COMMERCIALISATION, LES VENTES ET LA DISTRIBUTION.

POLITIQUES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

7. La politique et les objectifs de l'entreprise ont-ils été consignés par écrit et, dans ce cas, peut-on en obtenir copie ?

8. Quelles sont, le cas échéant, les politiques établies de l'entreprise en ce qui concerne :

- la gamme des produits;
- le niveau des prix;
- la distribution;
- l'élargissement des débouchés;
- les méthodes de production;
- l'acquisition de capital;
- les questions financières;
- l'utilisation des bénéfices;
- le personnel :
  - recrutement;
  - formation;
  - rémunération;
  - autres conditions d'emploi;

et y a-t-il d'autres domaines dans lesquels les orientations sont nettes ?

9. Quels sont, le cas échéant, les objectifs suivants de l'entreprise directement liés aux bénéfices et à la croissance :

- les bénéfices nets sur le chiffre d'affaires;
- le rendement net du capital :
  - investi;
  - circulant;
- la croissance calculée d'après :
  - les bénéfices;
  - le chiffre d'affaires;
  - les avoirs;
  - le nombre d'employés;
  - ou d'autres critères pertinents ?

10. Quels sont, le cas échéant, les objectifs qui orientent la politique de l'entreprise en ce qui concerne l'élargissement de ses activités, ce qui peut couvrir :

- la diversification des produits ou des services;
- l'acquisition d'autres entreprises;
- des accords de coentreprise;

ou d'autres opérations qui peuvent influencer matériellement l'expansion et la croissance générales de l'entreprise.

11. Les subordonnés comprennent-ils clairement les politiques et objectifs de l'entrepreneur et, si tel est le cas, comment celui-ci s'y prend-il ?

Note : Voir la fiche technique No 4 sur LES POLITIQUES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE.

#### STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

12. Existe-t-il une forme quelconque d'organigramme et, si tel est le cas, est-il possible d'en obtenir copie ?

Dans le cas contraire :

13. Quelle est la structure de l'entreprise et, en particulier, qui est responsable des activités suivantes (indiquez la fonction et le nom) :

- marketing, ventes et distribution;
- finances et gestion;
- production;
- achat, entreposage et contrôle des matières premières;
- personnel;
- conception;

Autres activités ?

14. Existe-t-il des descriptions de poste d'encadrement; si oui, est-il possible d'en prendre connaissance ?

Si non :

15. Comment se passe la délégation de responsabilités et d'autorité à des subordonnés ? Ce système est-il satisfaisant dans la pratique ?

16. L'entrepreneur est-il prêt à laisser le conseil en gestion s'entretenir librement avec ses partenaires et ses cadres supérieurs et, si tel est le cas, est-il possible de lui demander de donner des consignes dans ce sens ?

Note : Voir la fiche technique No 5 sur LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE ET LES DESCRIPTIONS DE POSTE D'ENCADREMENT.

SITUATION FINANCIERE

17. Quels sont, ou ont été, les montants nets des bénéfices ou des pertes et du chiffre d'affaires :

- pour l'exercice financier précédent;
- pour les trois ou quatre exercices financiers antérieurs.

S'il est impossible d'obtenir ces renseignements :

18. Est-il possible de demander que soit établi un simple état des "dépenses" et du "revenu" pour une période récente ? Si cette information, ou celle que donneront les réponses aux questions de la rubrique 17 ci-dessus, indique que l'entreprise tourne à perte, comment l'entrepreneur explique-t-il le fait ? S'il est difficile d'obtenir des réponses claires aux questions des rubriques 17 et 18, où en est, selon l'entrepreneur, l'entreprise en ce qui concerne les bénéfices et les pertes et sur quels faits ou chiffres l'entrepreneur fonde-t-il son opinion ?

19. Quelle est la structure financière de l'entreprise en ce qui concerne la répartition des parts entre l'entrepreneur, ses partenaires et les autres actionnaires éventuels ?

20. A combien se montent les liquidités disponibles :

- au bureau même;
- à la banque;
- ailleurs;

et leur total a-t-il tendance à augmenter ou à diminuer ?

21. L'entreprise a-t-elle obtenu, à un moment ou à un autre, des prêts consentis par :

- une banque;
- l'Etat ou toute autre autorité locale;
- le gouvernement;
- l'entrepreneur;
- ses partenaires;
- sa famille;
- d'autres sources;

et, si tel est le cas,

- quel en a été le montant ?
- quelles en ont été les conditions concernant :

- les délais de remboursement;
- les intérêts;
- les conditions sont-elles respectées et, dans le cas contraire, quelles sont la nature et l'ampleur des carences ?

Si ces carences sont importantes :

- quelle en est la raison ?
- qu'est-il prévu pour y remédier ?

22. A-t-on cherché à contracter de nouveaux emprunts, à un moment ou à un autre, et, si tel est le cas, auprès de qui et avec quel succès ?

23. Le capital suffit-il à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et, dans le cas contraire, comment ce fonctionnement s'en trouve-t-il modifié ?

24. Existe-t-il une procédure établie pour assurer le recouvrement effectif des sommes dues au titre d'achat de biens et de services et la gestion des créances ?

Si tel est le cas, quelle est-elle et quelle est son efficacité ?

25. Grosse modo et en pourcentages, comment se répartissent les coûts entre :

- les frais généraux;
- les matières premières;
- la main-d'oeuvre productive;

et comment sont calculés ces coûts ?

26. L'information concernant les coûts est-elle donnée sous une forme permettant de calculer, au moins pour les produits ou services les plus importants, la part des frais généraux que représente tel produit ou tel service ?

27. Sous quelle forme faudrait-il procéder à l'analyse des coûts pour obtenir l'information demandée à la rubrique 26 ci-dessus ?

28. Sur quelle base les prix sont-ils fixés :

- le maximum acceptable par le marché;
- le coût des matériaux (ou autres facteurs de production) auquel on ajoute un certain pourcentage;
- le coût total auquel s'ajoute un pourcentage (et, dans ce cas, comment est calculé l'élément frais généraux);
- au jour le jour;

et qui a autorité pour fixer ces prix ?

29. Les prix sont-ils maintenus à des niveaux stables, et dans le cas contraire :

- en fonction de quoi varient-ils;
- varient-ils de la même manière pour tous les clients;
- des réductions sont-elles accordées, en pourcentage ou "en nature";

et qui a autorité pour décider de ces variations ou réductions ?

30. Si des variations ou des irrégularités de prix sont admises, essaie-t-on d'en calculer à l'avance les effets sur la rentabilité globale et, si tel est le cas, par qui et comment sont effectués les calculs ?

Note : Se reporter aux fiches techniques suivantes :

No 6 : EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

No 7 : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LES BENEFICES

No 8 : LA TENUE DES LIVRES DANS LA PETITE ENTREPRISE.

#### EFFICACITE DES VENTES

Note : Il y a lieu de renvoyer d'abord aux informations qui ont pu être recueillies grâce aux réponses aux questions 2 à 6 comprises.

31. Est-il très difficile de vendre les biens produits; si tel est le cas, existe-t-il des moyens d'incitation à l'achat :

- prix fixés juste au-dessous du niveau du marché;
- remises ou prix spéciaux accordés à certains clients; dans ce cas, comment sont calculés ces prix et à quelle échelle ces remises sont-elles pratiquées;
- crédit (dans ce cas, à quelle échelle le pratique-t-on et comment les sommes dues sont-elles finalement perçues);
- tout autre moyen ?

32. L'entreprise parvient-elle à vendre tout ce qu'elle produit et davantage et, si tel est le cas, est-ce :

- parce qu'elle vend tout ou partie de ses produits au-dessous du prix du marché (en cassant tous ses prix ou en accordant des réductions spéciales);
- parce qu'elle n'a pas la capacité voulue pour satisfaire les besoins du marché;

ou parce que :

les produits de l'entreprise sont de meilleure qualité, plus faciles à obtenir, mieux conçus, etc. que ceux de la concurrence ?

33. L'entrepreneur a-t-il des informations précises sur la part occupée par chacun de ses produits sur le marché desservi et dans ce cas :

- sur quoi fonde-t-il ses calculs;
- quelle est cette part en pourcentage;
- sait-on si ce pourcentage est :
  - stationnaire;
  - en hausse;
  - en baisse ?

34. A quel niveau (l'idéal serait de l'indiquer en nombre d'unités et en montants) se sont situées, pendant le dernier exercice financier, les ventes :

- des produits et des services;
- du ou des principaux produits ou services (c'est-à-dire peut-être les deux ou trois qui représentent plus de 60 % du chiffre d'affaires total) ?

35. Est-il possible d'obtenir, pour les trois ou quatre exercices financiers précédents, la même information que pour la rubrique 34 et sinon, peut-on savoir si la tendance générale des ventes a été :

- stationnaire;
- à la hausse;
- à la baisse ?

36. Si, dans l'ensemble, les ventes ne sont pas aussi bonnes qu'elles le devraient (c'est-à-dire si l'on constate une résistance, ou la nécessité de consentir des avantages à une grande partie de la clientèle pour maintenir le niveau des ventes) :

- de l'avis de l'entrepreneur, à quoi cela tient-il;
- si d'autres personnes participent au proces-vente, l'entrepreneur leur a-t-il clairement demandé comment s'expliquait, selon elles, l'insuffisance des ventes; dans ce cas, quel a été leur avis;
- la méthode de vente de l'entrepreneur permet-elle de placer le produit sur le secteur approprié du marché;
- les acheteurs en puissance sont-ils dûment informés de l'existence du produit :
  - grâce à une salle d'exposition ou à un magasin bien agencé;
  - par des annonces publicitaires;
  - grâce à des panneaux publicitaires bien placés ?

37. L'entrepreneur a-t-il examiné objectivement l'intérêt et les avantages que présentent ses produits par rapport à ceux de la concurrence, et dans ce cas :

- les présente-t-il convenablement sous forme écrite, par des placards publicitaires, ou autrement;
- les agents qui ont la responsabilité, ou l'autorisation, de la vente connaissent-ils bien cet intérêt et ces avantages; dans ce cas, comment ont-ils concrètement été mis au courant ?

Note : Voir aussi les fiches techniques suivantes :

No 3 : MARKETING, VENTES ET DISTRIBUTION;

No 7 : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LES BENEFICES.

#### METHODES, PLANIFICATION ET CONTROLE DE LA PRODUCTION

38. Cadre matériel général de la production;

- les locaux sont-ils raisonnablement spacieux, ou trop petits;
- sont-ils bien éclairés;
- sont-ils bien ventilés;
- les travailleurs sont-ils bien protégés de la pluie ?

39. Tenue générale des locaux :

- sont-ils propres et en ordre;
- les postes de travail et/ou le sol sont-ils encombrés de matériaux, produits ou autres objets;
- les outils sont-ils bien entretenus et bien rangés ?

40. Dans quel état sont les machines :

- sont-elles visiblement bien entretenues et en bon état;
- sont-elles mal entretenues et négligées;
- certaines sont-elles cassées et non réparées, et dans ce cas pourquoi;
- les dispositifs de sécurité sont-ils installés sur les machines et sont-ils bien entretenus ?

41. Y a-t-il des machines ou des matériels qui, n'ayant pas la capacité et les caractéristiques voulues, ne conviennent pas au travail à faire ?

42. S'il y a du matériel coûteux, est-il actuellement utilisé et peut-on savoir concrètement à quoi il sert en général ?

43. Comment l'entretien des machines est-il organisé et qui en est responsable ?

Note : Pour la rubrique 43 ci-dessus, voir la fiche technique No 13, consacrée à L'ORGANISATION DE LA MAINTENANCE PREVENTIVE DANS LA PETITE INDUSTRIE.

44. Comment se présente l'agencement général des aires de production :

- a-t-il été visiblement conçu avec soin ou est-il le fruit du hasard;
- dans l'ensemble, l'utilisation des matériaux et la progression des travaux se font-elles de façon logique et économique;
- y a-t-il assez d'espace pour :
  - stocker le matériel à transformer;
  - procéder aux opérations de production proprement dites;
  - entreposer les produits après chaque stade de production ?

45. Pour la manutention :

- existe-t-il des engins mécaniques;
- utilise-t-on des wagonnets, chariots ou autres engins manuels;
- le matériel est-il généralement posé sur le sol ou sur des palettes, des chariots ou autres appareils de manutention;
- si l'on utilise des matériaux lourds (par exemple des grumes), tire-t-on parti de leur poids ?

46. Les méthodes de production sont-elles bien conçues : existe-t-il des gabarits, outils ou autres aides à la production; s'il en existe, quel est leur degré d'efficacité; s'il n'en existe pas, serait-il bon que l'entrepreneur en utilise ?

Note : Pour les questions 38 à 46 comprises, voir la fiche technique No 9 consacrée à l'ETUDE DU TRAVAIL, et plus particulièrement la section sur L'ETUDE DES METHODES ET L'ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL.

47. Dans l'ensemble, les travailleurs sont :

- qualifiés
- semi-qualifiés
- non qualifiés

ou :

- appartiennent-ils aux trois catégories; dans ce cas, à peu près dans quelles proportions ?

48. Quel semble être le taux de productivité global, évalué d'après :

- la production par travailleur;
- la production par département (avec calcul des pertes de temps, le cas échéant);
- l'utilisation de l'équipement ?

49. Comment les travailleurs sont-ils payés; s'agit-il :

- d'un salaire fixe;
- d'un travail payé à la pièce;
- d'une autre forme de salaire ?

50. Les surveillants ou contremaîtres reçoivent-ils :

- un salaire fixe;
- une autre forme de salaire ?

51. Les travailleurs sont-ils employés :

- de façon permanente ou semi-permanente, une période de préavis étant convenue entre les deux parties;
- occasionnellement, à la journée ou à l'heure;

pour les trois catégories mentionnées à la rubrique 47 ci-dessus ?

52. La ponctualité des travailleurs est-elle enregistrée d'une façon ou d'une autre et qui est responsable de cette opération :

- quelles sont les normes générales à cet égard ?

53. Comment la production est-elle planifiée, qui est responsable de cette planification et quelle est l'efficacité de celle-ci :

- des pertes de temps et des retards généraux sont-ils manifestes et, dans ce cas, est-il possible de les quantifier ?
- est-il prouvé que des engagements concernant les livraisons n'ont pas été tenus; dans ce cas, est-il possible de quantifier et d'estimer le manque à gagner pour l'entreprise ?

54. Y a-t-il un entrepôt pour les produits finis, et dans ce cas :

- qui en est responsable;
- comment sont déterminées les quantités à stocker;
- quel est le montant des ventes en puissance que représente le stock :
  - en moyenne;
  - par an;
  - par rapport aux ventes hebdomadaires ?

55. Quel est le mode d'acquisition des matières premières et comment les stocks sont-ils contrôlés :

- existe-t-il un système de contrôle des stocks et, dans ce cas, sur quelles bases fonctionne-t-il;

- quel est le montant (approximatif) de vente immobilisé dans ce stock :
  - en moyenne;
  - par an;
- quel est le rapport hebdomadaire moyen entre la quantité de matières premières stockée et la quantité utilisée;
- les matières premières sont-elles achetées en vrac au prix économique du vrac et, dans le cas contraire, à combien s'élève le supplément payé par rapport aux prix du vrac ?

Note : Pour les questions 53 à 55 comprises, voir la fiche technique No 11A sur l'ORGANISATION ET SURVEILLANCE DE LA PRODUCTION et la fiche connexe 11B sur l'ACHAT DE MATIERES PREMIERES ET SURVEILLANCE DES STOCKS.

56. Quelle est en général la qualité des produits si on la juge d'après :
- l'apparence;
  - la résistance;
  - les risques de casse;
  - la qualité des produits de prix analogue fabriqués par la concurrence;
  - d'autres facteurs;

et y a-t-il un moyen de quantifier cette qualité du point de vue commercial ?

57. Comment la qualité est-elle contrôlée; qui en est expressément chargé de la contrôler et comment cette responsabilité est-elle confiée ?

Note : Pour les questions 56 et 57, voir la fiche technique No 12 sur le CONTROLE DE LA QUALITE DANS LA PETITE INDUSTRIE.

#### CONTROLE DE LA GESTION ET DE LA SITUATION FINANCIERE

58. L'entreprise publie-t-elle régulièrement un état de sa gestion et de sa situation financière, et dans ce cas :
- avec quelle fréquence;
  - qui en est chargé;
  - à qui s'adresse-t-il;
  - dans quelle mesure les données sont-elles encore valables à la date de parution;
  - quelle est son utilité pratique pour les destinataires;
  - de quelle façon permet-il de prendre des décisions ?

59. Ces données permettent-elles des vérifications dans la totalité ou dans quelques-uns des domaines clefs suivants :

- niveau des ventes;
- niveau de la production;
- liquidités;
- relation entre dépenses totales et recettes totales;
- coûts principaux : main-d'oeuvre, matériel, etc;
- remboursement des emprunts et paiement des intérêts;
- expédition de marchandises vendues par rapport aux commandes reçues ou en main;
- production par rapport aux quantités expédiées et aux commandes reçues;
- créances par rapport aux ventes ?

Note : Pour les questions 58 et 59, voir la fiche technique No 14 sur  
L'INFORMATION RELATIVE A LA GESTION.

#### LE PERSONNEL

60. Les conditions d'emploi sont-elles clairement établies, énoncées et respectées ?

61. Comment se situent les salaires versés par l'entreprise par rapport aux salaires versés pour un travail analogue dans la région ou dans le pays ?

62. Existe-t-il des registres tenus en bonne et due forme pour toutes les catégories d'employés ?

63. Quel est le rythme de rotation de la main-d'oeuvre; quel est, par rapport à l'ensemble des effectifs, le nombre d'employés qui quittent chaque année l'entreprise pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :

- renvoi;
- en surnombre;
- départ volontaire ?

64. Si la rotation du personnel est trop rapide, quelle en est la raison ?

65. Quels sont les critères d'après lesquels sont fixés et révisés les salaires du personnel de direction et d'encadrement, et avec quelle fréquence sont-ils révisés ?

66. Les employés bénéficient-ils d'autres avantages, par exemple :

- assistance médicale;
- congé de maladie payé;

- congés et congés payés;
- retraite;
- assurance-vie;

ou tout autre avantage ?

Note : Pour les questions 60 à 66, voir la fiche technique No 15 sur les  
TACHES DU PERSONNEL.

Les questions qui précèdent visent à faciliter le diagnostic. La liste n'est pas exhaustive : les situations ne sont pas toutes prévues et ne peuvent pas toutes l'être. En outre, un conseil en gestion ne peut envisager de poser toutes ces questions à un industriel. Il serait inutile de présenter ou d'envoyer une telle liste à un industriel et d'en espérer des réponses - elles ne viendraient jamais.

Cependant, un bon diagnostic se fonde sur une enquête et c'est pourquoi la liste de contrôle qui précède est censée être représentative du type de questions à poser. Dans la section suivante, on examinera l'utilisation de l'information ainsi obtenue.

#### Section 4

##### COMMENT CHOISIR DES MESURES A PRENDRE

A la section 2, l'accent a été placé sur la nécessité "de se hâter lentement" et de ne pas "brûler les étapes". La forme d'action nécessaire dépendra de la nature du problème. La longue liste récapitulative donnée à la section précédente a pour but d'aider à rassembler de manière systématique et logique l'information qui permettra de cerner la nature réelle du problème. Il convient de rappeler que si certains problèmes sont si évidents que la forme d'action apparaîtra immédiatement, il n'en va pas de même dans tous les cas. En fait, il n'est pas rare que plusieurs solutions différentes et dans une certaine mesure contradictoires apparaissent. La manière la plus logique de procéder est la suivante :

- déterminer toutes les possibilités;
- évaluer chacune d'entre elles;
- choisir la mieux adaptée.

Il serait certainement impossible (et en vérité peu souhaitable) de s'attarder ici sur les nombreuses options ouvertes dans chaque cas.

Il est peut-être plus pratique, et c'est ce que nous allons faire ici, de grouper les questions conformément au système exposé à la section 2 sur le diagnostic afin de choisir certains problèmes typiques et de proposer quelques possibilités servant de point de départ.

##### L'ENTREPRISE DU CLIENT

Au départ, l'entreprise s'est certainement développée autour d'un produit ou d'un service spécial et sa structure était donc simple. Diverses nécessités ou circonstances ont pu l'amener à s'agrandir et à se diversifier. Quelques exemples concrets :

- un fabricant de blocs de ciment qui s'est lancé dans les contrats de construction;
- un imprimeur qui a fondé une boulangerie;
- un menuisier à façon qui s'est lancé dans la réparation des moteurs et a accepté toutes les marques et tous les types de véhicules;
- un marchand de bois qui s'est lancé dans la fabrication de meubles.

Ce genre d'expansion n'est pas nécessairement mauvais : en fait, il peut traduire un esprit d'entreprise astucieux. Il est cependant important d'essayer de comprendre pourquoi et comment ces entreprises se sont développées et de déterminer si les problèmes sont apparus parce que les efforts de l'entrepreneur qui étaient autrefois polarisés et concentrés se sont affaiblis en se diversifiant. Il se peut en fait que l'entrepreneur lui-même ait perdu de vue son objectif réel et que, de ce fait, son énergie se soit amenuisée. Dans ce cas, une rationalisation de la gamme des produits ou services peut être souhaitable et utile.

Dans l'analyse des activités d'une entreprise, il importe de déterminer qui sont ses clients et comment ils sont attirés. On peut citer par exemple le cas d'une entreprise consacrant 70 % environ de son activité à la fabrication et à la fourniture de mobilier scolaire et travaillant en fait pour un seul client - l'Etat. Lorsque des problèmes de paiement se posaient (ce qui peut se produire au niveau national ou au niveau fédéral), l'entreprise était gravement handicapée. Son activité était la fabrication de mobilier; son marché aurait pu être le marché intérieur dans son ensemble; son problème vient de ce qu'elle n'exploitait qu'une section étroite du marché, celle qui est contrôlée par les pouvoirs publics et qu'elle n'a pas eu l'intelligence de s'en sortir. La direction a rendu l'Etat responsable de sa déconfiture. On peut cependant se demander s'il faut blâmer l'Etat ou la direction inflexible. Le lecteur doit se faire sa propre opinion, mais il convient cependant de noter que, dans une autre région du même pays, une autre entreprise du même secteur ayant le même problème a, immédiatement après avoir pris connaissance du diagnostic, réorienté ses efforts vers d'autres secteurs du marché et a continué à prospérer alors même que l'Etat lui devait d'importantes sommes.

Si un entrepreneur fait preuve d'imagination et de pragmatisme en face d'une situation mouvante et hostile, il ne pourra que réussir. Une conception claire de la nature réelle de son entreprise ne pourra que l'aider.

Par exemple, dans quel domaine travaille un fabricant de règles à calculer ?

S'agit-il de la fabrication :

- de règles;

ou bien

- de machines à calculer ?

S'il s'agit de "calcul", le fait que les entreprises qui tirent leur prospérité de la fabrication de calculatrices (par exemple Canon, National, etc.) sont différentes de celles qui fabriquent des règles à calculer (par exemple Faber, P.I.C., etc.) laisse à penser qu'à un moment donné, les dernières ont perdu de vue leur véritable objectif et ont raté le coche de l'électronique et des avantages qu'ils auraient pu en tirer s'ils avaient eu l'imagination de le reconnaître et de l'exploiter.

Il est rarement facile de "ramener la pendule en arrière". Même si les problèmes sont dus au fait que la finalité de l'entreprise est obscure et diffuse, ce n'est peut-être pas une solution pratique que de revenir à la case départ. Une rationalisation progressive et contrôlée est peut-être la solution.

Note : Pour les paragraphes ci-dessus concernant "l'entreprise du client", on peut se reporter à la fiche technique No 3 concernant LA COMMERCIALISATION, LES VENTES ET LA DISTRIBUTION.

#### LE MARCHE DU CLIENT

Ce domaine recoupe dans une certaine mesure celui des paragraphes précédents, ce qui est inévitable. Dans un souci de clarté, on a distingué et regroupé les questions traitées à la section 3 ainsi que les observations figurant dans cette section bien qu'il soit difficile en réalité d'isoler ainsi les divers aspects d'une entreprise. Tous ces aspects sont liés les uns aux autres et s'influencent mutuellement. Il convient ici d'examiner particulièrement le marché, de déterminer ce qui s'y passe et de voir si l'entrepreneur le comprend réellement ainsi que les modifications et les tendances qui s'y produisent et de juger si son produit est adapté.

On peut citer ici l'exemple d'un industriel qui fabriquait des meubles à bas prix et à prix modérés pour le marché de masse. Il avait un magasin de détail dans un quartier où habitaient de nombreux clients potentiels. Ses affaires prospéraient mais, inévitablement, ses bénéfices étaient limités; il décida donc de s'attaquer à un marché plus réduit mais plus exclusif où les facteurs de style et de qualité étaient considérés comme plus importants que le prix et où il y avait donc de plus gros bénéfices à faire. Il ouvrit un magasin dans un quartier très exclusif mais avec une gamme de produits mal adaptés. Il se contenta d'améliorer légèrement ses produits habituels et d'augmenter un peu ses prix. Ce fut un échec. S'il avait offert une gamme de produits entièrement nouvelle et de bien meilleure qualité à des prix

nettement plus élevés, il aurait très certainement réussi. En l'occurrence, il ferma le nouveau magasin et rejeta sur le marché la responsabilité de son échec. Il aurait cependant dû se rendre compte que son échec était dû premièrement à son incapacité à fixer très clairement ses objectifs et ensuite à orienter son action en vue de la réalisation de ses objectifs.

Dans certains cas, il est nécessaire de procéder à une forme relativement simple d'étude de marché. Par exemple, un entrepreneur qui commercialise sa propre marchandise mais ne fait pas de bonnes affaires peut demander au client éventuel pour quelle raison il rejette son produit et ainsi procéder aux corrections nécessaires. Il s'apercevra peut-être que son magasin est mal placé ou bien qu'il n'y a rien à reprocher à son magasin qui draine une partie acceptable des affaires du quartier et que la solution consiste donc à en ouvrir d'autres. Par contre, s'il s'agit d'un produit qui (par exemple un sac de voyage) n'intéresse qu'une partie limitée de la clientèle potentielle, la solution peut consister à rechercher un réseau de distribution différent et à vendre par l'intermédiaire de grands magasins dans les villes principales, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle et donc d'augmenter les bénéfices.

Note : Pour les paragraphes ci-dessus concernant "le marché du client", on trouvera des informations dans les fiches techniques ci-après :

No 3 : COMMERCIALISATION, VENTE ET DISTRIBUTION;

No 7 : LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BÉNÉFICES.

#### LA FORME DES VENTES ET LA DISTRIBUTION

Ici aussi, il est possible que certains points recoupent ceux qui ont été étudiés dans les sections précédentes.

Il est fréquent de voir une affaire saine décoller et prospérer à ses débuts grâce au dynamisme manifesté par l'entrepreneur dans le domaine des ventes. Il sait d'instinct quand il faut serrer les prix, faire quelques concessions et généralement "suivre le marché". Lorsque, du fait d'une expansion, d'autres personnes telles que des vendeurs, des contrôleurs de la production, des partenaires sont amenés à s'occuper des ventes, les bénéfices peuvent diminuer car ces personnes n'ont pas le même esprit d'entreprise et les mêmes aptitudes et n'ont pas acquis une compétence pouvant en tenir lieu. Même s'ils ont ces aptitudes, il se peut qu'ils manquent d'autorité pour les faire valoir.

Dans ce cas, il peut être nécessaire de former les vendeurs. Il est sûr en tout cas que l'essentiel consiste à établir des règles et des directives claires et précises concernant les prix, les rabais, etc.; il convient cependant de noter que les entrepreneurs répugnent très souvent à donner de telles directives. Un employé fera rarement preuve des mêmes aptitudes qu'un entrepreneur mais, avec des directives et une formation appropriées, il peut atteindre des résultats proches de celui de son patron.

Si, par contre, la maison fait de mauvaises affaires parce qu'elle ne vend pas le bon produit au bon endroit et au bon moment, il peut s'agir simplement d'un problème de distribution que la société résoudra en organisant ses propres services de transport. L'achat de moyens de transport représente des investissements qui augmentent les coûts fixes. De plus, il faut tenir compte des salaires des chauffeurs et du coût du carburant.

Si, cependant, il se révèle que cette décision permet une pénétration très satisfaisante du marché, il est tout à fait possible que l'augmentation considérable du volume des ventes qu'une meilleure distribution matérielle permettra d'obtenir justifie amplement des coûts supplémentaires. L'important, lorsque l'on envisage une telle solution, est de calculer les incidences financières à l'avance et de contrôler les progrès en comparant les résultats aux projections. On peut pour cela être amené à déterminer la pénétration actuelle du marché, les possibilités d'amélioration dans ce domaine et comparer le coût probable de l'opération avec les bénéfices nets réels.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus traitant de la forme des ventes et de la distribution, voir les fiches techniques ci-après :

No 3 : COMMERCIALISATION, VENTES ET DISTRIBUTION;

No 7 : LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES.

#### POLITIQUES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

En général, le succès d'une petite entreprise qui démarre est presque certainement dû au fait que les objectifs précis ont été fixés et se sont poursuivis d'une manière déterminée. Ceux-ci n'ont peut-être jamais été écrits ni même exprimés clairement. Néanmoins, l'entrepreneur a une idée bien arrêtée qui est peut-être le fruit d'une réflexion instinctive.

Dans une entreprise de petite dimension homogène, l'entrepreneur s'occupe de toutes les activités - achat des matières premières, production, contrôle de la qualité, vente, financement, administration, etc. S'il a pour politique

de vendre un article de haute qualité à un prix élevé à un secteur exclusif du marché, il s'occupera personnellement d'offrir la qualité voulue aux clients éventuels. Si, par contre, son objectif est de vendre beaucoup avec une faible marge bénéficiaire à un large secteur du marché, il fera en sorte d'acheter les matières premières économiquement, de ne pas trop insister sur la qualité tout en veillant à ce qu'elle soit suffisante, à ce que le produit fini soit présenté correctement aux clients éventuels et à ce que l'on insiste sur le prix compétitif dans tous les aspects de la présentation.

Si l'affaire prospère et se développe, ce contrôle peut se relâcher parce que d'autres personnes entrent en jeu. Si les politiques et les objectifs ne sont pas très bien compris, des erreurs peuvent alors être commises. On peut, par exemple, imaginer que, pour un article à bas prix fabriqué en grande série, un contrôleur de la production désireux de contribuer à la prospérité de l'entreprise achète des matières premières de qualité supérieure à celle que le produit requiert et réduit ainsi à néant une marge bénéficiaire déjà très réduite tout en croyant bien faire. Par contre, s'il s'agit d'un produit de haute qualité destiné à la frange supérieure du marché, un vendeur enthousiaste peut causer du tort à l'entreprise en visant un secteur inférieur du marché et essayer des échecs répétés dus au prix trop élevé du produit.

Si l'enquête révèle que la politique et les objectifs manquent de clarté, la première chose est de définir avec précision, de préférence par écrit, tous les aspects vitaux et de mettre au point les instructions nécessaires qui en découlent. Il faut ensuite donner au personnel intéressé des explications sur les politiques et les objectifs ainsi que les instructions nécessaires en veillant à ce qu'elles soient parfaitement comprises. La plupart des entrepreneurs ne songeraient même pas à appliquer une telle méthode mais il faut se rappeler qu'une des conditions essentielles du succès du développement d'une organisation est la participation active d'un plus grand nombre de personnes.

L'expérience montre que chaque fois que la croissance d'une entreprise amène un entrepreneur à déléguer à des collaborateurs des tâches qui lui incombaient jusqu'ici, ceux-ci ont en général de ces politiques des perceptions diverses et ne correspondant pas nécessairement à celles de l'entrepreneur lui-même. En l'absence d'objectifs clairs, le potentiel de l'équipe reste sous-utilisé. La seule solution consiste à expliquer clairement la situation.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus traitant des politiques et objectifs de l'Organisation, voir la fiche technique No 4 portant sur ce sujet.

## STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Comme on l'a vu pour la politique et les objectifs dans la section ci-dessus, la structure d'une entreprise devient progressivement plus importante à mesure que l'entreprise se développe et croît.

Un entrepreneur qui crée une petite entreprise industrielle est responsable de tous les aspects de son fonctionnement. Il achète les matières premières, s'occupe de la production ou la contrôle directement, vérifie la qualité de la fabrication et s'occupe lui-même de la vente ou même, dans certains cas, de la livraison du produit fini.

A mesure que son affaire se développe, il s'aperçoit qu'il ne peut plus tout faire. Il délègue donc certains des aspects de la production à des contremaîtres. Par la suite, il pourra employer un directeur et lui demander de se charger de la planification et du contrôle de la production et, en particulier, de l'achat et du contrôle des matières premières. Par ailleurs, si le processus de production est complexe et si l'affaire est fondée sur le savoir technique et la capacité personnelle de l'entrepreneur, il pourra embaucher du personnel supplémentaire chargé de la vente alors qu'il s'occupera lui-même des fonctions de production. Cherchant à progresser, il pourra engager des spécialistes supplémentaires chargés de contrôler la gestion financière ainsi que d'autres activités telles que la direction du personnel.

On constate très souvent, au cours d'une croissance de ce genre, l'un des deux phénomènes suivants :

- l'entrepreneur ne lâche pas vraiment la bride à ses subordonnés et ceux-ci, sentant instinctivement que c'est lui qui détient les responsabilités et non pas eux, ils ne se donnent pas à leur tâche avec beaucoup d'enthousiasme;

ou bien :

- l'entrepreneur attend de ceux qu'il a engagés qu'ils fassent preuve de la même capacité instinctive que celle qui lui a permis de réussir son entreprise et ne juge donc pas nécessaire de leur donner des instructions précises.

Dans les deux cas, les résultats sont médiocres et la seule solution consiste à introduire un certain degré de formalisme en établissant des descriptions de postes de cadres administratifs claires et précises fixant les responsabilités et les tâches par rapport à un organigramme concrétisant la hiérarchie et la répartition de l'autorité.

La première chose à faire sera d'analyser la situation. La méthode normale est de présenter des questionnaires au personnel intéressé et de leur demander d'exposer succinctement :

- la personne dont ils relèvent;
- les gens qui relèvent d'eux;
- les responsabilités précises dont ils sont chargés.

Si l'on décide d'envoyer un tel questionnaire, il faut préparer très soigneusement l'opération afin d'éviter l'émotion et les craintes qu'elle pourrait susciter.

Curieusement, l'expérience montre que lorsque des entreprises se développent et croissent de cette manière, l'aspect de l'organisation qui est le plus souvent négligé est celui sans lequel aucune entreprise ne peut réellement atteindre le succès, à savoir : le contrôle de la gestion financière. La prochaine section a donc une importance particulière.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus traitant de la STRUCTURE DE L'ENTREPRISE, voir la première partie du guide technique No 5 sur LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE ET LES DESCRIPTIONS DES POSTES DE CADRES ADMINISTRATIFS.

#### SITUATION FINANCIERE

Quels que soient les autres objectifs que l'on puisse fixer à une entreprise, une nécessité commune à toutes les affaires commerciales est celle de faire des bénéfices. Au départ, quelqu'un - probablement l'entrepreneur lui-même - a investi de l'argent dans l'entreprise. Celle-ci doit rapporter plus qu'une somme permettant de gagner chichement sa vie. En effet, l'entreprise doit :

- produire un rapport acceptable sur le plan commercial des capitaux utilisés;
- permettre de payer l'intérêt des capitaux additionnels qui ont pu être fournis par les banques, les pouvoirs publics, l'Etat ou toute autre source, et d'effectuer les remboursements;
- permettre de créer des réserves pour financer le remplacement des outils du bâtiment ou du matériel indispensables, le cas échéant;
- permettre d'accroître le montant du fonds de roulement pour faire face à l'augmentation du volume des affaires.

En fait, lors du lancement d'une entreprise, ce contrôle de la gestion financière est opéré de manière instinctive et satisfaisante au début par l'entrepreneur lui-même qui n'a besoin d'aucun système de comptabilité, même très simple.

Par exemple, le chef d'une petite entreprise de fabrication de blocs de ciment sait :

- quels sont les prix sur le marché;
- combien les concurrents paient pour le ciment et combien il devrait par conséquent payer lui-même;
- le nombre d'ouvriers dont il a besoin pour une production donnée.

Il sait aussi que, s'il reste dans le cadre de ses connaissances empiriques, il pourra continuer à faire tourner son entreprise, à gagner suffisamment d'argent pour ses besoins propres et ceux de sa famille et à mettre de côté des sommes suffisantes pour l'achat périodique de ciment - sa seule matière première importante.

Il peut ainsi continuer pendant des années, gagnant bien sa vie et faisant un volume raisonnable d'affaires, sans jamais calculer son bénéfice annuel ni connaître sa marge bénéficiaire. En fait, il y a beaucoup de fabricants de parpaings qui agissent de la sorte sans vraiment tenir de comptabilité. Il aura peut-être des problèmes avec le percepteur mais les aptitudes de chef d'entreprise qui lui permettent de maintenir son affaire à flot lui permettront certainement de se tirer d'affaire là aussi. Ces mêmes aptitudes peuvent même lui permettre de s'en tirer s'il n'est pas en mesure de rembourser un prêt parce que ses besoins familiaux s'accroissent hors de proportion avec ses revenus ou si, sans qu'il s'en rende compte, son entreprise part à la dérive.

Cependant, dès que l'entreprise commence à se développer, la responsabilité doit être partagée avec des partenaires ou des subordonnés, les opérations dépassent le cadre imposé instinctivement par notre entrepreneur astucieux et les ennuis peuvent commencer.

Ces "ennuis" peuvent se limiter à une diminution générale des bénéfices qui peut être due à un certain nombre de facteurs :

- chute des ventes;
- prix de vente inadéquats;
- modification de la gamme des produits au bénéfice de produits moins rentables;

- augmentation disproportionnée des coûts fixes due aux raisons suivantes :
  - construction trop rapide de bâtiments nouveaux;
  - embauche d'un personnel d'encadrement trop important;
  - achat d'équipement nouveau coûteux qui, au mieux, sera très sous-utilisé;
- incapacité à faire rentrer l'argent dû;
- réduction progressive du contrôle de la qualité qui peut entraîner une perte importante et croissante due à la casse;
- perception par l'entrepreneur d'un salaire trop important qu'il puise simplement dans la caisse.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus touchant "LA SITUATION FINANCIERE", voir les fiches techniques No 6 : EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE, et No 7 : LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES.

"Les ennuis" peuvent aussi avoir une cause plus grave, par exemple le chapardage à petite ou grande échelle par un employé.

Dans tous les cas, s'il n'y a pas de contrôle financier sous une forme ou sous une autre, l'entrepreneur constatera peut-être les dégâts seulement au moment où il s'apercevra qu'il n'a ni l'argent ni les moyens de se procurer l'argent nécessaire pour acheter le lot de ciment suivant.

Lorsque l'enquête révèle un manque effectif d'informations sur la situation financière, la seule chose à faire est de mettre en place le plus rapidement possible un contrôle de la gestion financière sous une forme ou sous une autre. La nature et l'importance de ce contrôle dépendront des circonstances mais le minimum indispensable est le calcul rapide et exact des profits et pertes annuels nets avant impôt. Dans l'idéal, il faudrait produire tous les trimestres des comptes de profits et pertes. De plus, l'entrepreneur devrait avoir chaque mois des informations de base sur le contrôle de la gestion et notamment sur les facteurs clefs ci-après :

- fonds disponibles;
- commandes reçues;
- ventes par groupes principaux de produits/services;
- coûts des matières premières;
- coûts de la main-d'oeuvre;
- coûts fixes totaux;
- rapport entre le total des revenus et le total des dépenses (déduction faite des biens d'équipement);

- pertes dues à la casse ou à d'autres gaspillages;
- montant total des sommes dues aux crédateurs (analysé chaque mois);
- montant total dû à l'entrepreneur (analysé chaque mois).

En outre, si l'entreprise produit une gamme de produits/services, il faut disposer d'informations de base sur les coûts en vue de déterminer la capacité relative de chaque produit/service à contribuer à la couverture des frais généraux, de façon à pouvoir éliminer ceux qui sont responsables des pertes ou apportent une faible contribution, ou les rendre rentables par des ajustements de prix ou par des économies sur les matières premières ou la main-d'oeuvre.

Comme il est possible qu'une détérioration progressive des résultats soit masquée par un défaut de remboursement de prêts, sous une forme ou sous une autre, il devient particulièrement important de faire porter le système de contrôle sur le remboursement des prêts et sur les fonds disponibles. Le montant de ces fonds peut être calculé sous forme de soldes bancaires et, pour que celui-ci constitue un guide fiable, il faut verser l'argent continuellement et rembourser les dettes régulièrement. Si, du fait de difficultés financières, il devient parfois nécessaire de "jongler" avec les dettes, le montant total de ces engagements doit figurer à part.

Si l'entrepreneur est son propre banquier, gardant l'argent dans un coffre-fort à la maison (ou caché sous son matelas), ce qui implique un risque de vol, le contrôle permanent devient encore plus important (quoiqu'en pratique plus difficile à instituer).

Note : Concernant les paragraphes ci-après touchant la "SITUATION FINANCIERE", voir les fiches techniques ci-après :

- No 7 : LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES;
- No 8 : COMPTABILITE DES PETITES ENTREPRISES;
- No 14 : INFORMATION SUR LA GESTION.

#### EFFICACITE DES VENTES

Quelle que soit la qualité d'un produit ou d'un service, quelle que soit l'attention portée aux nombreux aspects de la gestion traitée dans le présent manuel, le succès ou l'échec de l'entreprise, au moment du "bilan", dépendra de l'efficacité de la vente. Si l'on n'obtient pas ou ne maintient pas un volume optimal de ventes, l'entreprise ne pourra obtenir et maintenir les bénéfices qu'elle devrait faire - quelle que soit la manière que l'on utilise pour mesurer ces bénéfices.

Les questions traitées dans la section 3 sur "les ventes" visent à montrer l'efficacité des efforts déployés en matière de vente. Les manières d'accroître le volume de celle-ci sont nombreuses et variées et dépendront évidemment des circonstances.

En général, on peut dire que si l'on veut accroître le volume des ventes, il faut choisir l'une des grandes solutions ci-après :

- augmenter les ventes du même produit ou service sur le même marché;
- introduire le même produit sur des marchés nouveaux;
- vendre des produits nouveaux sur le même marché;
- vendre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux.

Il est certain qu'un fabricant de briques, qui a déjà 20 % du marché local et doit faire face à une forte concurrence, aura peu de chances d'étendre sa part de ce marché. Dans ce cas, il doit soit enrichir sa gamme pour gagner d'autres marchés dans sa région ou explorer de nouveaux marchés avec sa gamme actuelle ou avec une gamme enrichie ou faire les deux.

Si l'étude de marché montre par ailleurs que, bien que son produit soit au moins comparable à celui de la concurrence, sa part du marché local est inférieure à 5 %, il est évident qu'une promotion des ventes peut donner des résultats intéressants. Par exemple, une augmentation de 50 % des ventes (qui aurait sans doute une très grande importance pour son entreprise) ne porterait sa part du marché qu'à 7,5 %, ce qui n'est pas suffisant pour inciter ses concurrents à réagir trop fortement. En fait, s'il y a trois ou quatre concurrents principaux, il est fort possible qu'aucun d'eux ne s'aperçoive de la perte qu'il vient de subir.

La manière de parvenir à ce résultat dépend entièrement des circonstances. Augmentation ou amélioration de la publicité; recherche d'un meilleur point de vente (par exemple choix d'un magasin mieux placé du point de vue de la clientèle, etc.). Il est peut-être aussi nécessaire d'améliorer les méthodes de vente, ce qui implique la formation du personnel intéressé ou l'embauche de vendeurs supplémentaires. Dans un autre cas, le résultat souhaité pourrait être atteint par la mise en place d'un service de distribution et de livraison rapide et efficace.

Il se peut aussi, bien sûr, que le prix fixé soit trop élevé mais cette possibilité a été délibérément examinée après les autres car il s'agit d'une question délicate. Beaucoup de gens croient, sans réfléchir, que si les ventes sont trop faibles, c'est parce que le prix est trop élevé et qu'une réduction

des prix résoudre donc le problème. L'expérience montre par contre que le prix n'est en aucune manière le seul facteur, voire le facteur essentiel du niveau de vente. En fait, quand il s'agit d'un article de qualité présenté sur un marché de qualité, l'acheteur rejettera parfois l'article meilleur marché estimant que celui-ci ne peut pas être aussi bon qu'un article plus coûteux. Avant d'envisager une réduction de prix, il est donc absolument indispensable :

- de déterminer sans l'ombre d'un doute que c'est la véritable cause du problème;
- de déterminer à l'avance quelle augmentation des ventes sera nécessaire :
  - pour compenser la diminution de la marge bénéficiaire par unité;
  - pour augmenter le bénéfice général;
- d'être certain que cette augmentation est possible.

Si des employés sont chargés de la vente, il peut être utile de prévoir des mesures d'encouragement à la vente, mais il faut veiller à ce que ce système puisse s'autofinancer. Si l'entrepreneur a l'entière ou la principale responsabilité de la vente, et que, du fait de ses autres activités, son effort dans ce sens perd de son efficacité, le moment est peut-être venu pour lui de déléguer sa responsabilité à un employé ou même d'engager un nouvel employé à cette fin. Il convient toutefois de déterminer l'incidence de cette mesure sur la rentabilité générale en calculant le coût de l'opération et le volume de ventes nécessaire pour couvrir ce coût.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus touchant "L'EFFICACITE DES VENTES", voir les fiches techniques No 3 sur LA COMMERCIALISATION, LES VENTES ET LA DISTRIBUTION et No 7 sur LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES.

#### METHODES DE PRODUCTION, PLANIFICATION ET CONTROLE

Il s'agit ici de facteurs et d'activités qui constituent l'essentiel du coût des produits, à savoir :

- la main-d'oeuvre;
- les matières premières.

En fait, ils peuvent également inclure des coûts qui sont parfois classés parmi les frais généraux. Dans une petite entreprise récemment créée, les coûts relatifs à la fabrication du produit peuvent représenter facilement plus de 70 % des coûts totaux. Même dans une société plus importante et implantée depuis longtemps, où les frais généraux sont inévitablement plus élevés et où la vente

et la distribution sont plus coûteuses, il n'est pas rare que la main-d'oeuvre et les matières premières représentent 50 % ou plus du coût total. On voit donc que, si l'on veut économiser de l'argent, c'est essentiellement au domaine de la production qu'il faut s'intéresser. En outre, si la production est du genre "capitalistique", c'est-à-dire qu'elle fait appel à des machines dont le coût est élevé par rapport à celui de la main-d'oeuvre, les dépenses fixes des plus importantes viennent de la dépréciation importante (ou transferts de fonds en vue de la constitution d'une réserve permettant le remplacement). L'utilisation de machines devient donc un élément essentiel du contrôle ou de la réduction des coûts. Si des machines coûteuses restent inactives, il peut être souhaitable de mettre sur pied un système simple permettant d'enregistrer les périodes d'utilisation réelle et les raisons des arrêts de façon à améliorer l'utilisation par une meilleure planification.

La forte proportion du coût représentée par la main-d'oeuvre et la matière première explique pourquoi tant de services consultatifs s'occupent actuellement de la production et des activités connexes. En fait, au premier temps des services consultatifs en matière de gestion, en Europe et en Occident (en gros dans les années 20 et dans les années 30), les services consultatifs en matière de gestion portaient à 95 % ou davantage sur ce domaine. Maintenant encore, la production est le premier domaine vers lequel de nombreux consultants tournent leur attention lorsqu'ils examinent une entreprise et c'est sur ces activités que continue à porter une part importante des services de consultation en matière de gestion.

Il est cependant universellement reconnu que les services de consultation efficaces doivent porter sur tous les aspects d'une activité industrielle. C'est la raison pour laquelle on s'est efforcé de rendre le présent manuel aussi riche et complet que possible. Il ne faut pas cependant prendre cette attitude comme une tentative pour réduire en aucune manière l'importance des activités de production : elles constituent toujours l'élément essentiel d'une entreprise industrielle et, en tant que tel, mérite une grande attention.

L'expérience montre que, dans de nombreuses petites industries, l'une des premières choses méritant l'attention est ce que l'on appelle d'une manière générale "la bonne tenue de la maison". Un bon travail ne peut être fait que dans des locaux propres et bien ordonnés. D'une manière générale, il ne faut jamais placer directement sur le sol les matières premières, les produits finis, les éléments de produits, les déchets ou tout autre objet.

Il doit y avoir un emplacement pour les outils et ceux-ci devraient y être rangés quand ils ne sont pas utilisés : on ne devrait trouver sur le banc ou sur les lieux du travail que les matières premières ou le produit sur lesquels on travaille et les outils dont on a immédiatement besoin. Les produits ou les matières premières attendant d'être traités (généralement appelés "travaux en attente") devraient être dans un conteneur ou sur une palette; ils ne devraient jamais être sur le sol ou sur le plan de travail. La même règle s'applique aux produits terminés : ils devraient être transférés dans un autre conteneur ou une autre palette (également placés à proximité). S'il n'y en a pas, il faudrait en trouver et prévoir également un moyen de transport simple.

Une bonne lumière est également nécessaire au travail. La lumière naturelle est la meilleure et il faut essayer de l'améliorer si c'est nécessaire. Dans certains cas, il suffira de nettoyer les fenêtres. Dans d'autres cas, il faudra en percer de nouvelles. Si la structure du bâtiment est telle qu'il faut accepter la lumière artificielle, il suffit peut-être de déplacer certaines lampes et d'utiliser des ampoules plus puissantes. Il convient cependant de protéger contre l'éblouissement. Même dans un atelier où l'éclairage est généralement bon, il peut être souhaitable pour les travaux très délicats de fournir une lumière puissante sur la table de travail, mais il convient de protéger les yeux du travailleur.

Si l'on veut que le travail se déroule normalement, il faut maintenir des passages libres pour faciliter le déplacement des chariots et du personnel. Si le sol est obstrué, il convient de ménager les passages nécessaires en les signalant par de la peinture sur le sol.

Si l'atelier a été agrandi du fait du développement de l'entreprise, il est très possible que des embouteillages se produisent. Dans ce cas, il peut être nécessaire de tracer un plan de l'atelier, de matérialiser le flux réel des matières premières et des travaux en attente et de réorganiser l'usine en améliorant la disposition des stocks des matières premières et de produits finis ainsi qu'en modifiant les points d'expédition. Si l'on déplace les matériaux ou les produits en attente entièrement à la main, il peut être souhaitable d'utiliser des moyens de manutention simples tels qu'un chariot ou un chariot à palettes car le coût de cet équipement pourrait être rapidement amorti par l'économie des coûts de manutention.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus touchant "LES METHODES DE PRODUCTION, LA PLANIFICATION ET LE CONTROLE", voir la fiche technique No 9 sur L'ETUDE DU TRAVAIL et en particulier la section sur L'ETUDE DES METHODES qui porte notamment sur l'environnement du travail.

Il faut vérifier l'état des outils et des machines et, le cas échéant, procéder aux réparations nécessaires. Par exemple, dans un atelier technique, une meule en bon état est indispensable si l'on ne veut pas que les mèches s'émousent et risquent de casser lorsqu'on leur demande un effort particulier. L'achat d'une petite meule ne pose pas de problème et l'amélioration de la qualité et l'augmentation de la production qui en résultent sont sans commune mesure avec la dépense. Cet outil très simple est pourtant absent dans de nombreuses petites entreprises.

Dans une menuiserie, les dispositifs d'affûtage des scies et des lames sont indispensables et il ne devrait pas être difficile d'en installer s'il n'y en a pas (par exemple un étau spécial pour tenir la scie au moment de l'affûtage, des tiers-points pour les dents et un calibre simple pour vérifier l'écartement).

L'équipement technique et les machines de travail du bois sont normalement très coûteux. Leur fiabilité et leur durée d'utilisation dépendront essentiellement de leur entretien. Si la machine est sale, sèche ou endormagée, il est évident que l'entretien n'est pas à la hauteur. C'est là un problème majeur qui ne pourra être résolu que par la mise au point et l'application d'un programme planifié simple d'entretien.

Note : En ce qui concerne les quatre paragraphes ci-dessus, voir la fiche technique No 13 sur LA PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN PREVENTIF POUR LA PETITE INDUSTRIE.

La productivité est le reflet de l'efficacité du travail. En général, elle est exprimée sous forme de pourcentage de la production réelle par rapport à la production potentielle. Une meilleure productivité permet de réduire le coût unitaire. La productivité des employés dépend essentiellement de deux facteurs :

- la méthode de travail;
- la rapidité du travail.

La production d'un travailleur est parfois faible parce que la méthode utilisée est mauvaise. C'est une question à laquelle on n'accorde généralement pas beaucoup d'attention dans les petites industries. Cependant, si on détermine que des améliorations sont possibles dans ce domaine, il faut procéder à une étude des méthodes, puis mettre au point et appliquer une méthode nouvelle.

Il se peut aussi que les méthodes de travail soient fondamentalement bonnes mais que l'ouvrier soit incapable de les appliquer efficacement. S'il est évident que la tâche est au-dessus de sa compétence, il faut affecter un autre ouvrier à ce poste ou organiser un programme de formation spécial.

Si le rendement d'un travailleur est faible, peut-être faut-il améliorer le contrôle et envisager le versement de primes. Il convient cependant de faire une étude systématique du fonctionnement de l'entreprise et d'organiser ce système de manière que, pour un niveau de rendement acceptable, le coût unitaire demeure constant.

Très souvent, un système de primes permet de révéler des insuffisances au niveau de la planification de la production. En d'autres termes, "on s'aperçoit tout à coup qu'il y a du temps perdu"; si l'on en étudie correctement les causes, on peut déterminer les mesures correctives.

Note : En ce qui concerne les quatre paragraphes ci-dessus, voir le guide technique No 9 sur L'ETUDE DES TRAVAUX et en particulier la section sur la MESURE DES TRAVAUX, ainsi que le guide technique No 10 sur LE CONTROLE DU COUT DE LA MAIN-D'OEUVRE ET LES MESURES D'ENCOURAGEMENT.

Le contrôle de la qualité est un aspect essentiel du processus de production. Au départ, de nombreuses petites entreprises sont l'affaire d'une seule personne. L'entrepreneur, qui est aussi responsable de la production, établira ses propres normes de qualité et s'y tiendra. Lorsque l'entreprise se développe, l'entrepreneur peut être amené à déléguer une partie de ses tâches à des employés mais, surveillant toujours les choses de très près, il continuera à avoir une influence directe sur la qualité du produit. Le contrôle de la qualité s'opère en l'absence de tout système organisé. A un certain niveau de développement, la responsabilité de la production incombera de plus en plus à des employés et l'absence de contrôle direct de l'entrepreneur sur la qualité se traduira par une détérioration progressive. Lorsque l'entrepreneur, au cours de visites inopinées dans les ateliers, constatera que la qualité laisse à désirer, il se mettra en colère. Cependant, c'est lui qui sera en partie responsable de la situation pour n'avoir pas su mettre en place un système simple mais organisé pour remplacer le contrôle direct qu'il exerçait auparavant.

Il est nécessaire dans ce cas de déterminer et de définir avec précision les normes de qualité à appliquer et de mettre en place ensuite un système simple mais officiel de contrôle. Pour des travaux spécialisés, il sera probablement nécessaire d'établir une liste de contrôle et de contrôler chaque élément de chaque produit fabriqué. Si la production porte sur une quantité plus ou moins permanente, des contrôles périodiques devraient suffire. Il importe en tout cas :

- d'établir une liste des contrôles à opérer;
- de définir ou de quantifier les normes de qualité requises;
- de donner à quelqu'un d'autre que le responsable de la production la responsabilité de ces contrôles.

Le contrôle de la qualité est toujours important mais il l'est encore beaucoup plus si un système de primes est instauré. Pour recevoir ces primes, l'ouvrier travaillera plus vite, souvent aux dépens de la qualité; il convient donc d'exercer une surveillance stricte.

Note : En ce qui concerne les trois paragraphes ci-dessus, voir le guide technique No 12 sur le CONTROLE DE LA QUALITE POUR LA PETITE INDUSTRIE.

Qu'il existe ou non un système d'encouragement, la planification et le contrôle de la production constituent des fonctions essentielles qui, dans les petites industries, sont très souvent négligées. Comme c'est souvent le cas, ce phénomène est dû à la diminution de l'influence directe de l'entrepreneur correspondant à la croissance de l'entreprise. Au stade initial, celui-ci planifiait les travaux, ayant toujours à l'esprit les dates de livraison promises. Grâce à sa bonne connaissance du travail et à sa capacité à déterminer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas en ce qui concerne les livraisons, il pouvait probablement éviter de faire des promesses qu'il n'était pas en mesure de tenir. En tout cas, grâce à son contrôle étroit et direct, il réussissait à satisfaire plus ou moins tous ses clients. A mesure que l'affaire se développe, des problèmes peuvent se poser, les délais de livraison ne sont pas tenus et les clients sont furieux. L'entrepreneur lui-même sera en butte à la colère de ses clients et il se retournera contre ses employés responsables de la production. Cependant, de même qu'il était en partie responsable de la diminution de la qualité de ses produits (parce qu'il n'avait pas su remplacer son contrôle direct de la qualité par un système organisé), il doit aussi se rendre compte que si des problèmes de planification se posent, il est nécessaire de remplacer son action instinctive par un système simple mais organisé. Faute de quoi, il aura et continuera à avoir des problèmes.

Les systèmes de planification et de contrôle de la production peuvent être complexes ou simples. Dans l'industrie automobile, le degré de complexité est extrêmement élevé et les pannes ont des conséquences incalculables. Les petites industries ne requièrent cependant pas de systèmes aussi complexes. Il y a cependant certains principes fondamentaux qu'il faut observer si l'on veut que le système soit appliqué avec succès :

- Il doit être conçu de façon à permettre de satisfaire les besoins du marché (en ce qui concerne les délais de livraison et la constitution d'un stock régulateur, etc.);
- Il doit éviter de laisser dormir inutilement des quantités excessives de produits finis, ce qui entraîne des pertes financières;
- Il doit être étroitement lié à un système de contrôle des stocks de matières premières;
- Il doit être fondé sur des taux raisonnables de rendement du travail ou des machines;
- Il devrait ménager une marge de manoeuvre précise permettant de faire face à des besoins urgents.

Pour une telle organisation du travail, il est généralement utile d'utiliser un système de fiche.

Un moyen pratique de procéder consiste à se procurer un tableau de planification (fondé sur un graphique de bâtonnets ou sur le principe du graphique de Gantt) sur lequel des cartes représentant le temps nécessaire à l'exécution d'une tâche précise sont insérées dans des fentes horizontales sur un tableau, la coordonnée horizontale représentant le temps. Si un travail supplémentaire urgent se présente, on peut constater visuellement l'effet de son introduction sur le tableau, qui amène à repousser vers l'avant toutes les autres cartes, en faisant glisser horizontalement les cartes représentant les travaux en cours et en lisant en regard l'échelle horizontale située au-dessus.

Les matières premières représentant généralement une portion importante des coûts, l'entrepreneur se chargera souvent lui-même de leur contrôle. Cela ne présente pas d'inconvénient à condition que, à mesure que l'organisation se développe et se planifie, l'achat des matières premières se fasse en tenant compte du système. En d'autres termes, le système doit dire à l'entrepreneur quand il doit entreprendre des négociations en vue d'un achat, quand cet achat doit être fait et sur quelles quantités il doit porter.

S'il y a plusieurs matières premières, il est indispensable d'appliquer un système simple de contrôle des stocks permettant d'établir les niveaux maxima et minima de stocks en se fondant sur la connaissance du taux d'utilisation du stock et du temps normalement nécessaire pour le renouveler. Si l'entreprise se développe sensiblement, la planification et le contrôle de la production ainsi que le contrôle des stocks de matières premières peuvent prendre beaucoup de temps. Dans ce cas, il peut être opportun de déléguer une partie ou la totalité de cette tâche à un employé expérimenté car, si l'entrepreneur continue à se charger de la totalité ou d'une partie de cette tâche et vient à la négliger du fait de la multiplicité de ses responsabilités, il peut se produire des défaillances très nuisibles aux relations avec la clientèle (du fait de l'incapacité à tenir les promesses de livraison).

Note : En ce qui concerne les cinq paragraphes ci-dessus, voir les fiches techniques suivantes :

No 11A : PLANIFICATION ET CONTROLE DE LA PRODUCTION, et notamment

No 11B : ACHAT DES MATIERES PREMIERES ET CONTROLE DES STOCKS;

No 9 : ETUDE SUR LE TRAVAIL et notamment section sur LA MESURE DU TRAVAIL.

#### GESTION ET CONTROLE FINANCIER

La question de la gestion et du contrôle financier a déjà été traitée dans une section antérieure traitant de la situation financière. Comme nous l'avons signalé plus haut, il est impossible d'éviter des chevauchements entre les sections. Nous allons cependant nous efforcer d'être plus précis sur les principes régissant de bonnes données de contrôle.

Nous nous permettrons de répéter ici un passage cité plus haut d'une importance primordiale :

"... il est absolument indispensable de calculer d'une manière raisonnablement rapide et exacte le compte annuel net de profits et pertes avant impôt. L'idéal serait d'établir des comptes intérimaires trimestriels..."

Comme nous l'avons signalé dans cette autre section, de nombreuses petites entreprises vivent pendant des années sans aucun système de contrôle de gestion ou avec un système insuffisant, même sans établir un compte simple des profits et pertes.

L'expérience montre cependant que lorsque la nécessité d'un système de contrôle apparaît, il peut se produire une "réaction exagérée". L'entrepreneur peut décider d'appliquer un système produisant une abondance de données qui

le submergent, lui et ses collaborateurs. Un homme d'affaires citait le cas d'un industriel qui avait une telle obsession des statistiques qu'il en avait perdu de vue les objectifs essentiels de son affaire et avait fait faillite. Jusqu'à la fin, les comptes avaient été merveilleusement tenus; ils ont permis, rétrospectivement, de déterminer exactement pourquoi l'entreprise avait fait faillite. Ils n'ont pas cependant réussi à empêcher celle-ci. Ce cas est peut-être extrême, mais il est véridique.

L'important est de se rappeler que le système de contrôle, à lui seul, ne peut absolument rien faire. Ce qui compte, c'est ce qui est fait avec les données recueillies. Il importe donc, lorsque l'on applique ce système, de déterminer la raison d'être des données et de définir comment elles sont utilisées, par qui et quand ? En fait, un compte de ce type devrait être très simple. Pour l'établir, il est indispensable de tenir des livres très exacts : tous les achats et toutes les ventes, même de très petit volume, doivent y être inscrits. Pour ordonner toute cette information, il faut tenir un ensemble de registres. La fiche technique No 8 sur LA COMPTABILITE DES PETITES ENTREPRISES montre cependant que l'on peut se limiter à trois livres de comptes principaux, assortis de quelques registres et fichiers supplémentaires.

Tout ce travail peut et doit être fait par un bon employé. En dehors de quelques vérifications périodiques, l'entrepreneur ne devrait pas s'occuper de cette question. Bien entendu, si les profits diminuent parce que les coûts ont augmenté, il peut devenir nécessaire d'examiner de manière plus détaillée les causes exactes de cette augmentation des coûts. En général, il n'est pas souhaitable que l'entrepreneur ou ses collaborateurs les plus directs (le cas échéant) soient submergés par des montagnes de chiffres. Le but de l'opération devrait être d'appliquer le principe de :

- la direction par objectifs.

Il s'agit essentiellement :

- de déterminer ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs fixés;
- de déterminer les personnes responsables de cette tâche;
- de présenter à ces personnes les bilans leur montrant exactement là où ils ont failli dans leur tâche.

En d'autres termes, l'attention se porte sur les exceptions aux tâches fixées ou sur les erreurs commises alors que l'on passe délibérément sous silence les activités qui se déroulent conformément au plan.

Le mieux est peut-être de donner un exemple pratique. Un entrepreneur avait besoin d'un prêt complémentaire pour acheter des matières premières au prix de gros. L'entreprise ayant connu de graves problèmes, la banque était peu disposée à accorder ce financement complémentaire. En l'absence d'informations précises sur la marche de l'entreprise, elle ne pouvait lui faire confiance. Une projection portant sur trois mois a été présentée, dans laquelle il était démontré que non seulement le prêt complémentaire serait remboursé à la fin de cette période, mais aussi qu'il permettrait à l'entreprise de redémarrer, ce qui n'aurait pas été possible autrement. Après quelques négociations, la banque a finalement accordé le prêt. Le succès dépendait clairement de deux facteurs :

- Le niveau prévu des ventes serait atteint et maintenu;
- Les coûts principaux, en particulier ceux de la main-d'oeuvre et des matières premières, seraient maintenus au niveau prévu.

Une feuille de contrôle mensuel a été mise au point :

Description	Plan	Réalité	Mesures nécessaires
Ventes du produit A			
Ventes du produit B			
Coût de la main-d'oeuvre			
Coût des matières premières			

Les facteurs à contrôler (tels que ventes du produit A, ventes du produit B, coûts de la main-d'oeuvre, etc.) ont été portés dans la colonne de gauche, sous la rubrique "Description". Dans la première colonne, sous la rubrique "Plan", figure l'objectif chiffré à atteindre. Il incombe à l'employé de porter les chiffres réels dans la deuxième colonne (sous la rubrique "Réalité"). Lorsque la différence entre les deux colonnes était supérieure à 5 %, une croix rouge devait être portée dans la colonne "Mesures à prendre".

L'entrepreneur, qui était illettré, était immédiatement informé de toute déviation importante et pouvait ainsi prendre les dispositions qu'il jugeait nécessaires. Comme la plupart des entrepreneurs, c'était un homme au sens pratique très poussé et ce système simple lui montrait instantanément où il pouvait faire jouer son expérience.

A la fin de la période de trois mois, les résultats de l'entreprise étaient très proches du plan et la banque a ainsi retrouvé sa confiance en elle. Elle a par conséquent accordé un autre petit prêt complémentaire (pour permettre l'achat d'autres matières premières destinées à faire face à une augmentation prévue des ventes). Le rétablissement de l'entreprise s'est poursuivi régulièrement après cela. Toutefois, le principe de la direction par objectif a continué à être appliqué à des opérations mensuelles de routine à l'aide d'un système visuel simple qui informait l'entrepreneur de toute déviation importante du plan tout en lui laissant toute latitude de s'occuper de la marche journalière de son entreprise.

En général, lorsqu'une petite entreprise se développe, l'entrepreneur est peu disposé à informer ses nouveaux collaborateurs de certaines données et de certains chiffres de base. Il considère cette information trop confidentielle pour pouvoir être partagée. Comment peut-il cependant espérer que ses nouveaux collaborateurs feront leur travail correctement s'ils ne disposent pas de données de contrôle essentielles à cet effet ?

Les responsables des ventes devraient avoir des feuilles de contrôle leur permettant de comparer les ventes "réelles" des principaux groupes de produits avec le plan de vente (c'est-à-dire le niveau des ventes nécessaires pour réaliser et maintenir le niveau de profit souhaité). Toute déviation grave devrait être notée et indiquée immédiatement par l'employé établissant les feuilles, comme nous l'avons proposé ci-dessus. De même, l'employé chargé de la production devrait disposer de données similaires lui permettant de remarquer toute déviation importante en ce qui concerne :

- les coûts de la main-d'oeuvre;
- l'utilisation des matières premières;
- les taux de casse ou de rejet;
- les retards de livraison;

ou tout autre facteur important sur lequel il peut exercer son contrôle.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus ayant trait à la gestion et au contrôle financier, voir la fiche technique No 14 sur L'INFORMATION DE LA DIRECTION.

## LA MAIN-D'OEUVRE

Beaucoup de petits industriels, en particulier pendant les phases de démarrage, feront largement appel à des manoeuvres recrutés selon les besoins. L'entrepreneur, parfois aidé de son partenaire, se chargera du travail demandant davantage de compétence, embauchant et licenciant des manoeuvres pour faire le travail selon les besoins.

Si l'entreprise se développe, elle embauche parfois un noyau de travailleurs qualifiés ou semi-qualifiés mais la pratique consistant à embaucher et à licencier de la main-d'oeuvre supplémentaire selon les besoins reste courante.

Cette pratique n'est pas nécessairement mauvaise, en particulier dans un premier temps, car elle permet de réduire au minimum les coûts de la main-d'oeuvre. Lorsqu'il y a du travail, on recrute et on verse des salaires; quand il n'y en a pas, la main-d'oeuvre inutile est licenciée. La main-d'oeuvre est ainsi véritablement "un coût variable" et un tel arrangement peut paraître idéal du point de vue financier.

Lorsqu'une entreprise se développe, ce système peut présenter plus d'inconvénients que d'avantages. Les employés recrutés selon les besoins n'ont pas de raison particulière de faire preuve de loyauté à l'égard de l'entreprise. Ce qui les intéresse, c'est leur situation immédiate : ils ont du travail et une promesse de salaire. Ils feront le travail selon les prescriptions (en vue de ne pas être mis à la porte) mais s'ils peuvent faire "durer le plaisir" (et donc gagner un peu plus d'argent), ils le feront. Si l'entrepreneur instaure un système de travail aux pièces pour éviter cet inconvénient, la productivité sera augmentée au détriment de la qualité, de l'économie des matières premières et des soins apportés à l'équipement. De plus, si un autre employeur fait de la surenchère, ils partiront sans avertissement. Dans les régions rurales, où la ponctualité est généralement une chose plutôt rare, il est difficile de faire respecter les horaires.

Si un entrepreneur semble avoir beaucoup de problèmes de main-d'oeuvre et déclare notamment :

- qu'il ne peut pas trouver de bons ouvriers;
- que les gens ne travaillent pas;
- qu'on ne peut pas faire confiance aux ouvriers;
- que les ouvriers abîment son matériel;
- qu'ils gaspillent les matières premières;
- que les travaux ne sont jamais faits correctement s'il ne veille pas personnellement au grain, etc.;

le moment est peut-être venu pour lui de réviser complètement l'ensemble de la politique relative au personnel.

Il est peut-être possible de faire des économies à long terme (en ce qui concerne le coût unitaire de la main-d'oeuvre ou le coût unitaire des pièces) en augmentant les salaires, en renforçant le sens de la permanence et/ou en élevant généralement les niveaux de l'emploi. Le fait de donner davantage d'importance à la qualité du personnel de contrôle ou au rôle qu'il doit jouer dans l'entreprise peut également se révéler bénéfique.

Il arrive souvent que les politiques en matière d'emploi et de personnel ne suivent pas le développement de l'entreprise. Il est alors nécessaire de repenser totalement la situation. Au lieu de recruter des journaliers auxquels il donne un salaire minimum, l'entrepreneur a peut-être avantage à recruter sa main-d'oeuvre à la semaine et à lui verser un salaire plus élevé en observant une période de préavis convenue. Il peut être également avantageux d'organiser un programme spécial de formation. L'augmentation des coûts qu'un tel arrangement semble entraîner à première vue est généralement largement compensée par les encouragements qu'il contient, à condition qu'un système bien organisé de contrôle de la qualité soit institué en même temps. Le personnel est donc mieux payé mais le coût unitaire des pièces produites diminue du fait de l'augmentation de la production d'articles de qualité acceptable.

Le développement d'une entreprise nécessite un renforcement du personnel de contrôle. C'est en général une fausse économie que de lésiner sur les salaires des contremaîtres. Le mieux est de trouver un homme possédant les qualités voulues, de le former à sa tâche, de lui fixer une responsabilité déterminée, de veiller à ce qu'il les assume correctement en vérifiant de temps à autre ses activités et de bien le payer. Si l'on emploie de la main-d'oeuvre qualifiée, il est encore plus important de créer un esprit de permanence et de loyauté. La formation est nécessaire mais elle coûte du temps et de l'argent. A long terme, le recrutement selon les besoins peut devenir très coûteux.

En règle générale, il est rentable d'adopter une politique saine en matière d'emploi, comportant notamment :

- des salaires décents;
- des délais de préavis normaux;
- une couverture sociale;
- un examen régulier;
- un système de congés;

et de mettre au point un bon fichier du personnel.

Note : En ce qui concerne les paragraphes ci-dessus touchant la main-d'oeuvre,  
voir la fiche technique No 15 traitant de ce sujet.

Section 5

COMMENT SE PREPARER AU CHANGEMENT

Le diagnostic des problèmes (question examinée à la section 3) et la détermination des mesures correctives nécessaires (question examinée à la section 4) conduisent normalement à un point où le changement s'impose. Par exemple :

- Il peut être nécessaire de concevoir et de mettre en place un système simplifié de comptabilité;
- Des débouchés supplémentaires peuvent être indispensables et, dans ce cas, il faut recruter et former du personnel;
- Il peut être utile d'élaborer et de mettre en place des systèmes simplifiés de contrôle de gestion et de former des spécialistes pour exploiter ces systèmes et du personnel pour les utiliser;
- Une certaine évaluation simple des délais peut être nécessaire pour définir des délais provisoires types applicables :
  - aux plans d'incitation et au contrôle des coûts salariaux;
  - à la planification et au contrôle de la production.

Ce travail peut être fait par le chef d'entreprise et son personnel ou par le personnel de promotion industrielle avec le concours du chef d'entreprise et de son personnel.

Dans un premier temps, un plan de travail ou un plan d'action doit être établi en collaboration et en accord avec le client. Que faut-il faire; comment faut-il le faire; qui doit s'en charger et, également, quel doit être le calendrier des activités. La bonne méthode est de rédiger un rapport décrivant l'étude et énonçant des conclusions, d'en déduire des recommandations puis de définir le plan. Les résultats devraient faire l'objet de prévisions. Ce rapport serait en fait un schéma directeur pour le changement.

La façon la plus sûre de faire accepter le plan est d'amener le chef d'entreprise à participer étroitement à l'élaboration et à la rédaction. Si l'entreprise a quelque importance et comprend, le cas échéant, un certain nombre de directeurs, d'associés ou de hauts responsables, il faut alors que le document soit très détaillé, complet et qu'il soit diffusé officiellement, avec des exemplaires pour l'entreprise, à l'agent de promotion industrielle et à la direction. Si, en revanche, il s'agit d'une petite entreprise individuelle,

de telles formalités sont alors tout à fait utiles. Néanmoins, le principe devrait être suivi, en ce sens qu'il faudrait produire plusieurs exemplaires des notices et les distribuer au même titre qu'un rapport officiel. Ces notices seraient utilisées exactement de la même manière et serviraient de base aux activités.

Si, par exemple, il s'agit simplement de mettre au point une fiche de contrôle qui peut être immédiatement réalisable, celle-ci sera alors directement incorporée aux notes. S'il s'agit, en revanche, d'une tâche plus complexe comme, par exemple, la mise au point d'un système de gestion de stocks, il faudrait alors élaborer le programme de travail en fixant des dates limites pour chaque étape des activités et l'exposer dans les notices.

Lorsqu'il faut adopter un nouveau système faisant intervenir diverses activités et, le cas échéant, plusieurs personnes, il importe alors d'élaborer des méthodes d'exploitation et de les consigner par écrit. Ces méthodes sont importantes car elles constituent une base pour la formation du personnel en cause et pour le contrôle ultérieur du bon fonctionnement du nouveau système.

La règle d'or à respecter est de faire participer le client et, le cas échéant, son personnel à tous ces travaux préparatoires qui doivent notamment avoir pour objet d'établir une documentation sur les principales données. Une telle participation fait partie du processus de formation qui est exposé de façon plus détaillée dans la section suivante.

Note : Pour plus de détails sur cette section intitulée "COMMENT SE PREPARER AU CHANGEMENT", voir les documents de formation ci-dessous :

No 1 : LES CONSEILS EN GESTION;

No 16 : COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT ET ECRIRE UN RAPPORT

Section 6

FORMATION DU PERSONNEL DES ENTREPRISES CLIENTES A L'ADOPTION  
ET A L'APPLICATION DES MESURES CORRECTIVES NECESSAIRES

D'une manière générale, conformément à un plan de travail du type de celui exposé dans le chapitre précédent, il convient d'exécuter un programme de travail qui atteindra son point culminant dans les changements apportés.

Si les activités doivent être exécutées par le chef d'entreprise et par son personnel, il faudra alors, pour chaque étape de ces activités, que l'agent de promotion industrielle :

- explique en détail ce qui doit être fait;
- décide d'une date limite d'achèvement des travaux;
- se mette en rapport avec les intéressés à la date convenue pour vérifier ce qui a été fait, examiner les problèmes et apporter les modifications nécessaires;
- mette en oeuvre la phase suivante dans les mêmes conditions.

Si les activités doivent être essentiellement menées par l'agent de promotion industrielle lui-même ou par son personnel, la même approche s'applique alors, le programme devant être exécuté étape par étape en collaboration avec le chef d'entreprise. Celui-ci et son personnel devraient pleinement y participer de manière qu'une formation préparatoire soit donnée, que le chef d'entreprise et son personnel soient entièrement préparés à faire ce que prévoit la nouvelle méthode, qu'ils comprennent pleinement le rôle qu'ils doivent jouer et qu'ils soient vraiment à tous égards "opérationnels".

Si le système présente une certaine complexité, il peut être alors souhaitable de procéder à un essai, en faisant fonctionner le système à titre expérimental parallèlement au système qu'il doit remplacer. De la sorte, il est possible de donner une formation pratique au personnel qui sera ultérieurement chargé de son fonctionnement, de déceler tous les défauts d'ordre pratique que l'on pourrait constater et d'apporter les petites modifications propres à améliorer le système.

Conformément à cette approche, la transition de l'exploitation expérimentale à l'exploitation normale peut se faire simplement et directement. Néanmoins, au cours des phases initiales du fonctionnement, il importe que l'agent de promotion industrielle procède à des vérifications fréquentes et détaillées

pour veiller à ce que la nouvelle méthode soit convenablement appliquée. Même lorsque le système fonctionne à plein régime, l'agent de promotion industrielle devrait vérifier périodiquement que le personnel de l'entreprise continue de faire le travail correctement, étant entendu qu'il est dans la nature de l'homme de chercher des moyens de tourner le règlement. Cette attitude peut paraître parfaitement justifiée à l'intéressé alors qu'en fait elle peut avoir des conséquences nuisibles dont il n'a pas conscience. C'est pourquoi il fait faire des visites à intervalles irréguliers, sans les annoncer ou en les annonçant à très bref délai.

Il faut donc, pour tout système, fournir des détails sur les "méthodes d'exploitation" permettant de déterminer :

- quel est l'objet du système;
- quelle est la nature des méthodes requises et comment elles sont élaborées et appliquées;
- qui est responsable du travail;
- comment la documentation et l'information doivent circuler;

et ce, de manière à fournir une base pour la formation initiale de tout le personnel intéressé et au contrôle ultérieur.

On comprendra ainsi que la fonction de la formation va bien au-delà de la préparation du personnel à l'application de quelque innovation. Elle se poursuit au cours de la phase de contrôle qui est de plus longue durée et qui a une très grande importance pour le succès de l'opération.

Il est bon, lorsqu'une nouvelle méthode ou un nouveau système a été adopté et que le système commence à fonctionner dans de bonnes conditions, d'établir par écrit un rapport objectif indiquant :

- comment cette méthode ou ce système a été adopté;
- quels sont les problèmes rencontrés et comment les résoudre;
- quels sont les résultats obtenus.

Note : Pour plus de détails sur cette section intitulée "FORMATION DU PERSONNEL DES ENTREPRISES EN VUE DE L'ADOPTION ET DE L'APPLICATION DES MESURES CORRECTIVES NECESSAIRES", voir les documents de formation ci-dessous :

No 1 : LES CONSEILS EN GESTION;

No 16 : COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT ET ECRIRE UN RAPPORT

No 17 : INSTRUCTIONS

Section 7

PROGRAMMES ELARGIS D'AMELIORATION DE LA GESTION DANS L'ENTREPRISE

Les précédentes sections numérotées de 2 à 7 traitaient tout particulièrement de diagnostic des problèmes de l'entreprise et exposaient un programme permettant de résoudre ces problèmes en donnant au personnel une formation qui le rende capable d'appliquer des changements destinés à répondre à des besoins précis. Il est fort probable que, dans le cas de la petite industrie, de tels programmes s'imposeront. Des problèmes particuliers se poseront; il faudra prendre des mesures pour les résoudre et donner au personnel une formation spécialisée très précise.

Il faudrait appliquer exactement la même méthode dans une plus grande entreprise lorsqu'il s'agit de problèmes particuliers aisés à identifier.

Parfois cependant, dans ce type d'entreprise, la direction juge nécessaire une approche plus large, tout au moins à la phase initiale, le but poursuivi étant de relever le niveau général de la gestion. Normalement, lorsqu'on applique cette méthode, on constate les besoins particuliers qui exigent des programmes précis. On peut en traiter séparément et suivre l'approche déjà définie aux sections 2 à 7.

L'OBJECTIF DE L'AMELIORATION DE LA GESTION

Que l'on se place ou non dans cette perspective, la réussite pour toute entreprise dépend de l'usage rationnel de ses ressources. Les ressources humaines de l'entreprise doivent être aussi efficacement utilisées que les ressources financières ou autres, car ce sont les ressources humaines qui sont la clef de l'utilisation optimale des autres ressources.

Certaines entreprises agissent dans le court terme, en engageant des personnes apparemment capables de s'acquitter des tâches qui leur sont confiées et en les licenciant pour une raison ou pour une autre lorsqu'elles ne répondent plus aux besoins. Un programme d'amélioration de la gestion n'intéresserait guère une telle entreprise.

Des entreprises moins conservatrices auront une vision à plus long terme et prendront des initiatives pour mettre à profit les ressources humaines et pour encourager chacun à tirer pleinement parti de ses possibilités. Pour le chef d'entreprise moderne, la réussite est dans une large mesure fonction de la qualité du personnel de direction et d'encadrement. Il voudra donc :

1. Analyser soigneusement les possibilités de ce personnel.
2. Etablir des plans de carrière afin de tirer le meilleur parti possible de ces possibilités.
3. Offrir au personnel les moyens d'exploiter ses possibilités grâce à une formation aux tâches requises dans un souci d'efficacité maximale.

A l'évidence, il faut tout d'abord fixer les objectifs de l'entreprise. Si les objectifs et les moyens de les atteindre ne sont pas bien définis et compris, le rôle du personnel d'encadrement ne peut être déterminé comme il convient. Quels que soient les besoins de l'entreprise, l'amélioration de la gestion porte sur trois éléments principaux :

1. Les connaissances.
2. Les compétences.
3. Les attitudes, le système de valeur et les comportements.

#### Les connaissances

Il s'agit ici des techniques et des compétences professionnelles exigées par la fonction, par exemple :

- Le comptable d'une entreprise doit être pleinement qualifié dans le domaine de la gestion financière et de la comptabilité générale;
- Le responsable d'un service de comptabilité doit connaître parfaitement la tenue des livres comptables;
- Le directeur de la fabrication doit avoir des connaissances suffisantes dans les domaines suivants :
  - Planification et contrôle de la production;
  - Organisation industrielle;
  - Contrôle des stocks;
- Le directeur commercial doit avoir des connaissances suffisantes dans les domaines suivants :
  - Planification sectorielle,
  - Aptitude à la vente;
  - Encouragements à la vente;

- Certains directeurs ou cadres peuvent avoir besoin de connaître certaines techniques, notamment dans les domaines suivants :
  - Méthodologie;
  - Analyse des réseaux;ainsi que les principes relatifs à la
  - "Direction sélective" et à la "Direction par objectifs" sur lesquels ces techniques sont fondées.

#### Compétences

L'amélioration de la gestion concerne aussi le niveau de compétence et l'expérience. La compétence est le produit de l'expérience personnelle, du "faire" ou du "fait" et de la leçon qui en est tirée. On trouvera ci-après quelques exemples :

- Aptitude à observer les faits de manière objective et à se rendre compte de l'importance d'une situation donnée;
- Sélection des données et des renseignements pertinents;
- Définition des problèmes et des options;
- Elaboration des solutions ;
- Communication;
- Motivation.

La méthodologie est une question de connaissance; mais la capacité de l'appliquer vient de l'expérience, autrement dit de l'expérience du "faire" ou du "fait".

#### Attitudes, système de valeurs et comportements

C'est la capacité à adopter une attitude ou une démarche donnée ou à les modifier qui détermine l'efficacité avec laquelle un dirigeant peut traduire ses compétences et son expérience en une activité de gestion efficace liée à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le dirigeant doit être conscient de son propre comportement et de l'impact de son comportement sur autrui. Il doit par ailleurs bien percevoir le comportement de ses collègues, de ses supérieurs et de ses subordonnés. Il lui faut constamment évaluer et adapter ses attitudes, son système de valeurs et son comportement dans un rapport étroit

avec son activité ainsi qu'avec les attitudes, le système de valeurs et le comportement les personnes avec lesquelles il travaille. Dans ce domaine, l'efficacité est le produit à la fois de la responsabilité et de la volonté d'agir avec décision. Ainsi, améliorer la gestion, c'est permettre au personnel d'encadrement de travailler de façon plus efficace dans les domaines de connaissance, de compétence et d'expérience qui sont les siens et conformément à une attitude, à un système de valeurs et à un comportement donné, dans le sens des objectifs et de la politique de l'entreprise. Il y a bien des façons de concevoir l'amélioration de la gestion mais la présente section traite de l'application de programmes sur mesure complétés, le cas échéant, par des programmes concrets et distincts et, éventuellement, par l'organisation de stages à l'extérieur. L'approche proposée est examinée ci-après.

#### DEFINITION DES BESOINS DE FORMATION

##### Objectifs et politique de l'entreprise

D'après ce qui précède, on comprendra qu'en théorie la première chose à faire, lorsqu'on définit les besoins de formation, est de déterminer les objectifs et la politique de l'entreprise de façon que la contribution du personnel d'encadrement puisse être étroitement liée à ces objectifs et à cette politique. Toutefois, l'expérience montre que, dans la pratique, il est généralement malaisé, au stade initial d'un tel programme, de définir les objectifs et la politique d'une entreprise avec toute la clarté souhaitable. A mesure que le programme avance, la compréhension s'améliore et souvent, la direction générale en vient, à un stade ultérieur, à juger souhaitable une redéfinition de la politique et des objectifs.

Il faut donc, dès le début, définir les objectifs et la politique aussi précisément que possible, tout simplement pour avoir une base sur laquelle travailler. Le perfectionnement viendra par la suite lorsque l'exécution du programme aura permis de se faire une idée plus précise de la situation.

Note : En ce qui concerne LA POLITIQUE ET LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE, on se reportera au DOCUMENT DE FORMATION No 4 qui traite de la question.

##### Structure administrative

La phase suivante consistera à déterminer la structure administrative de l'entreprise. On dispose parfois d'un organigramme mais, la plupart du temps, il faut en établir un. Ici encore, l'expérience prouve que l'organigramme

existant, ou établi au stade initial du programme d'amélioration de la gestion, est rarement idéal; et à l'expérience, la direction voudra établir un organigramme mieux adapté à la réalité.

Ainsi, si l'objectif doit être, dès le début, de produire un organigramme qui corresponde aussi exactement que possible à la situation de l'entreprise, il ne faut pas trop s'efforcer à ce stade d'atteindre la perfection. Il est habituellement bien préférable de procéder aux modifications nécessaires dans le cadre du programme d'amélioration de la gestion.

Note : En ce qui concerne "la structure administrative", on se reportera à la première partie du document de formation No 5 sur LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE ET LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL qui traite de la question.

#### Description des postes de travail

Il faudra ensuite définir les tâches de chaque poste de travail figurant sur l'organigramme. On peut utiliser les descriptions existantes si elles sont correctes. Si tel n'est pas le cas, on établit alors, en consultation avec la direction, des avant-projets de description de postes correspondant à l'idée que la direction se fait des fonctions de directeur ou de cadre. Là encore, il peut être nécessaire de modifier par la suite ces descriptions et de les étoffer au fur et à mesure de l'exécution du programme.

Note : Pour ce qui est des "descriptions de postes", on se référera à la deuxième partie du Document de formation No 5 sur LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE ET LES DESCRIPTIONS DES POSTES DE TRAVAIL DU PERSONNEL D'ENCADREMENT, qui traite de la question.

Parallèlement, il convient d'organiser des entretiens confidentiels avec les directeurs ou les chefs de service pour savoir comment ils conçoivent leurs tâches. Il se peut qu'à certains égards les intéressés aient de leur fonction une idée différente de celle de la direction générale; c'est pourquoi il faut déterminer et analyser ces différences. En outre, il convient de déterminer dans quelle mesure les tâches telles que les voit la direction générale et les divers directeurs ou chefs de service, coïncident avec les besoins réels de l'entreprise.

En d'autres termes, c'est à ce stade que l'on devrait pouvoir se faire une idée générale des besoins de formation et que le responsable s'attache tout particulièrement, au cours de son enquête, à définir les besoins et à les

comparer avec les possibilités. L'écart entre "ce qui est nécessaire" et "ce qui est disponible" correspond au besoin de formation. On peut illustrer ce principe à l'aide des deux diagrammes qui figurent à la page suivante. Le premier contient trois cercles : le premier, indiqué par la lettre "A", représente l'idée que la direction générale se fait de la fonction d'un directeur ou d'un chef de service. Le cercle "B" représente l'idée que le directeur ou le chef de service se fait des exigences de sa fonction. S'il est presque certain qu'à un moment ou à un autre ces deux points de vue concordent, il existe aussi des domaines dans lesquels ils divergent. Enfin, le troisième cercle, indiqué par la lettre "C" (c'est-à-dire le plus grand cercle), représente les exigences de la fonction dans l'idéal. Là encore, il peut y avoir superposition soit totale soit partielle avec les autres cercles. D'une manière générale, si l'on a parfaitement déterminé les besoins de formation, la définition des besoins (cercle "C") doit être plus complète que la définition correspondant aux deux autres cercles et doit donc indiquer de manière plus précise la nature et l'étendue des besoins de formation. Quant au diagramme No 2, il est constitué par un seul cercle. En d'autres termes, les trois cercles du premier schéma sont concentriques et de dimensions analogues, ce qui normalement devrait correspondre à la situation dans laquelle on se trouve à la fin d'un programme d'amélioration de la gestion couronné de succès.

#### DEFINITION DU PROGRAMME DE FORMATION

Une fois que les besoins de formation ont été définis avec précision, il faut mettre en oeuvre un programme qui corresponde à ces besoins. Ce programme doit être présenté à la direction sous la forme d'un rapport complet et détaillé qui doit faire apparaître de manière suffisamment précise les renseignements suivants :

- Comment l'étude a été faite;
- Quelles sont les conclusions de l'étude;
- Les besoins de formation :
  - La formation générale pour le personnel d'encadrement;
  - La formation de chaque membre du personnel d'encadrement;
  - Le programme proposé;
  - Les résultats escomptés (d'après lesquels on peut juger de l'efficacité du programme).

La marche à suivre dépend entièrement des conclusions auxquelles on est parvenu. Comme on l'a dit plus haut, si l'existence de besoins précis suppose l'adoption de procédures ou de systèmes nouveaux, il faut alors mettre en oeuvre des programmes distincts réalisés de la façon décrite dans les précédents paragraphes.

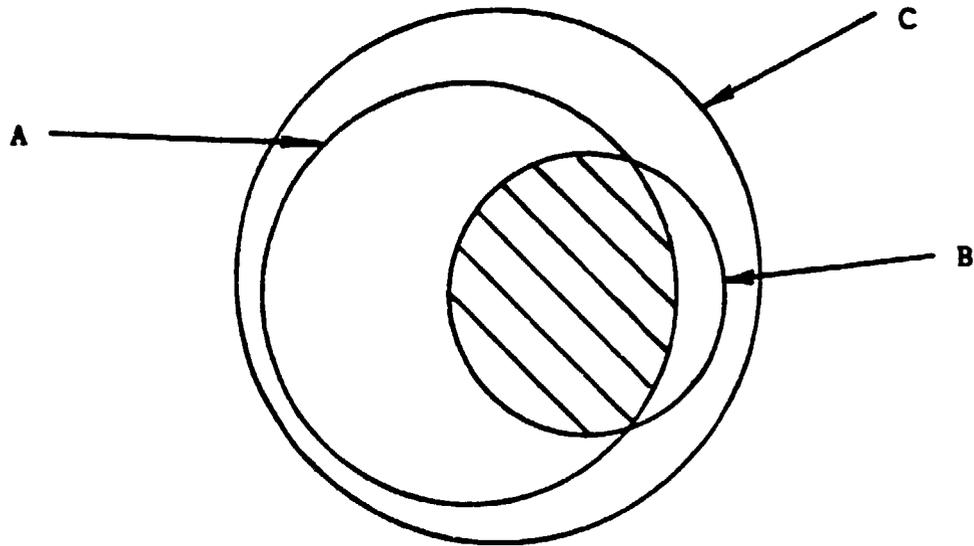


Schéma No 1

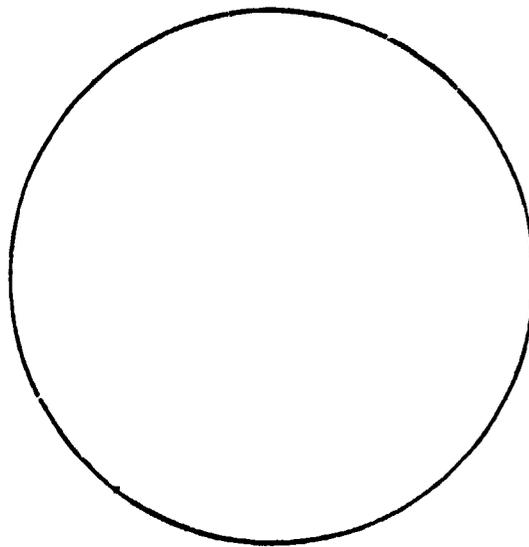


Schéma No 2

Au chapitre de l'approfondissement des connaissances, par exemple, il se peut que certains membres du personnel de l'entreprise (un comptable ou un directeur de la fabrication chargé de la méthodologie) aient besoin de se perfectionner dans certains domaines précis. Dans un tel cas, il peut être souhaitable de leur faire suivre un stage de formation approprié.

Note : Se reporter au document de formation No 16 sur LA REDACTION DES RAPPORTS.

#### MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Compte tenu de l'ampleur de l'objectif : tirer parti des ressources humaines en encourageant chacun à exploiter pleinement ses possibilités et en constituant une solide équipe d'encadrement, il est généralement nécessaire d'élaborer un programme auquel tous les cadres de direction participeront sous forme de réunions périodiques consacrées à des problèmes de gestion définis à l'avance et dont il sera rédigé un compte rendu très complet.

Ces réunions sont essentiellement tenues comme des séminaires. Elles ne sauraient être assimilées à un "stage" ou à quelque exercice analogue. Une documentation sur des questions de gestion sera examinée à l'avance. Ces documents serviront de base à des discussions lors des réunions de travail, le but poursuivi étant de chercher à savoir dans quelle mesure et de quelle façon tel ou tel mode de gestion pourrait et devrait s'appliquer à l'entreprise. Un procès-verbal complet et détaillé de ces débats devrait être établi.

La discussion pourrait, par exemple, porter sur le thème suivant :

- La "direction par objectifs",

ce qui suppose, pour l'essentiel, que l'on définisse des "normes" pour chaque activité : on créerait un secrétariat chargé d'établir une comparaison entre la "réalité" et la "norme" et de soumettre aux membres de la direction intéressés les documents de contrôle faisant ressortir tout écart important entre la "réalité" et la "norme". Il s'agit donc essentiellement d'attirer l'attention de la direction sur les domaines dans lesquels cet écart est important et dans lesquels des mesures correctives s'imposent d'urgence.

Note : Voir document de formation No 14 sur L'INFORMATION DE LA DIRECTION.

Au cours des réunions de travail, l'équipe dirigeante serait invitée à définir le meilleur moyen d'appliquer ce principe dans l'entreprise et à déterminer le type de norme à utiliser. Dans certains cas, par exemple, il peut

sembler à première vue que la meilleure façon de procéder soit de s'en tenir uniquement à des normes financières mais il se peut toutefois qu'au cours de la discussion il soit jugé utile d'étendre le débat aux domaines suivants :

- vente de certains produits particuliers;
- gamme des productions;
- casse et pertes afférentes dues à la casse;
- utilisation de matériel représentant un investissement élevé;
- perte de temps de production;
- taux de rejet (contrôle de la qualité);
- observation des délais de livraison.

Au terme de chaque réunion, il serait demandé aux participants :

- de définir des conclusions précises;
- de définir la(les) mesure(s) précise(s) à prendre avant la réunion suivante;
- d'affecter du personnel à cet effet;
- de convenir de la date et de l'heure de la réunion suivante.

Il n'est pas rare, lorsqu'un programme élargi d'améliorations de la gestion est envisagé dans cette optique, que la politique et les objectifs de l'entreprise manquent absolument de clarté ou qu'ils ne soient pas compris. Dans ce cas, il faut consacrer les toutes premières réunions à y porter remède étant donné que c'est là la condition sine qua non de la coordination des efforts. Puisque l'on peut s'attendre que dans une situation de ce genre, l'équipe dirigeante elle-même manque de cohésion, il peut être nécessaire de prendre une initiative particulière afin d'assurer peu à peu la cohésion des membres de l'équipe. Si les dirigeants sont vraiment résolus, ils reconnaîtront cette nécessité et accepteront donc de consacrer une journée entière à l'organisation d'un séminaire de travail, hors de l'entreprise et éventuellement au cours d'un week-end. A cet égard, on peut même envisager de réunir toute l'équipe au cours d'un week-end dans un centre de conférences ou dans un hôtel.

L'organisation de ce type de week-end de travail permet, en effet, de définir les grandes lignes des réunions de travail à venir. L'expérience montre que, d'une manière générale, les dépenses qu'entraîne l'organisation de ce type d'activité est plus que justifiée par les résultats obtenus. Il demeure que le succès de ce type d'entreprise est fonction de l'efficacité de l'équipe dirigeante. L'efficacité de la direction de l'entreprise se renforçant, il ne saurait dans

la pratique être trop difficile de parvenir à une augmentation substantielle des bénéfices nets. Prenons, par exemple, le cas d'une entreprise qui, pour un chiffre d'affaires de deux millions de dollars, réalise des bénéfices nets de 6 %, soit 120 000 dollars par an. C'est le genre de cas de figure qui s'applique fort bien à tout type d'entreprise petite ou moyenne. On est ainsi parfaitement en droit de s'attendre que la bonne exécution d'un programme d'amélioration de la gestion aboutisse à une augmentation de quelque 3 % (soit de 6 à 9 %) du bénéfice net, voire dans bien des cas à une augmentation plus forte encore. On obtiendrait donc une augmentation de 60 000 dollars du bénéfice net. Etant donné que l'organisation, hors de l'entreprise et sur tout un week-end, d'un séminaire destiné à six ou sept cadres de direction ne reviendrait pas à plus de 1 000 dollars tout compris, on peut estimer qu'il s'agit là d'un investissement bien modeste par rapport aux perspectives offertes par l'organisation d'un programme ayant toutes les chances d'être couronné de succès.

Il faut néanmoins souligner qu'il est absolument indispensable, dans ce cas, d'organiser ces réunions de travail de façon régulière, c'est-à-dire, dans l'idéal, à deux semaines d'intervalle au début puis, plus tard, tous les mois, l'ensemble du programme couvrant une période d'un an environ, voire une période plus longue encore. L'idéal serait de pouvoir organiser des réunions d'une durée d'au moins deux heures dans le cadre de l'horaire normal de travail. Toutefois, en cas de surcroît de travail, ces réunions pourraient être organisées soit après les heures de travail, soit au cours du week-end, c'est-à-dire le samedi après-midi. Il devrait néanmoins être possible, dans toute entreprise bien gérée, de consacrer une part du temps de travail à l'organisation de ce type de réunion; en effet, s'il est difficile de le faire, on peut penser que c'est là un signe de l'inefficacité de la gestion de l'entreprise et que, par conséquent, l'organisation d'un programme d'amélioration de la gestion s'impose.

Section 8

COMMENT CREER UNE PETITE ENTREPRISE

Un conseil en gestion industrielle compétent sera en mesure de donner aux futurs chefs d'entreprise de bons conseils sur la viabilité de leurs projets.

Si l'entreprise envisagée n'est pas viable, ce serait en pure perte que l'on aiderait un chef d'entreprise à mettre au point des procédures et des mécanismes de contrôle en matière de gestion et à former son personnel initial, comme le décrit le présent manuel. La compétence du conseil en gestion est donc indispensable. La Fiche technique No 18 énumère, dans l'ordre voulu, les principales questions que doit se poser un futur chef d'entreprise avant de s'engager, c'est-à-dire avant de monter son entreprise.

Selon nous, il faut l'inviter à être prudent. Il serait bon qu'il suive le programme que nous recommandons aux fins d'évaluation des projets avant de risquer de perdre son argent.

Note : Pour l'évaluation détaillée des projets, voir la Fiche technique No 18,  
PRECAUTIONS A PRENDRE AVANT LA CREATION D'UNE PETITE ENTREPRISE.

Section 9

FONCTIONNEMENT DES SOCIÉTÉS DE GESTION

Un conseil en gestion industrielle peut avoir beaucoup de connaissances et d'expérience. Toutefois, selon nous, il ne pourra tirer le meilleur parti de ces qualifications que s'il s'organise bien.

Rappelons ici que les sociétés de gestion industrielle décrites dans le présent ouvrage sont surtout (mais non exclusivement) destinées à aider la petite industrie.

Le conseil en gestion n'est pas tenu de rester chaque jour dans son bureau toute la journée, même si plusieurs chefs d'entreprise viennent le voir. L'expérience montre clairement que son travail est d'aller rendre visite aux chefs d'entreprise sur place, pour voir dans quelles conditions les entreprises fonctionnent et déterminer l'utilité éventuelle de programmes détaillés.

Un conseil en gestion compétent doit être très observateur. Lorsqu'il se rend dans une petite entreprise, il doit noter tout ce qui l'entoure : intérêt général envers la vente, disposition de l'installation, activité des machines et des employés, niveau des stocks, activités en cours, ordre et propreté, atmosphère de l'entreprise, etc. Les éléments figurant dans la section 3 "Comment diagnostiquer les problèmes de l'entreprise" ont pour objet de l'aider dans cette tâche.

Un aperçu de la façon dont le conseil en gestion industrielle doit s'organiser pour être aussi efficace que possible est donné dans la fiche technique No 19, SERVICES TECHNIQUES DE PROMOTION INDUSTRIELLE. L'expérience que certains agents auront des conditions locales leur permettra de modifier quelque peu ces propositions pour en accroître l'efficacité.

Il faut se souvenir que cette efficacité est primordiale pour le chef d'une petite entreprise et son personnel. Il est donc indispensable que les avis du conseil en gestion leur soient aussi utiles que possible.

Si cet objectif est atteint, tous les intéressés en tireront profit, y compris :

- la petite entreprise :
  - son chef et son personnel.
- la nation :
  - son économie, son développement et sa prospérité.
- le conseil en gestion :
  - satisfaction professionnelle et expérience accrue.

DOCUMENT DE FORMATION No 1

LES CONSEILS EN GESTION

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
STRUCTURE D'UNE SOCIETE DE CONSEILS EN GESTION	74
CHOIX ET FORMATION DES CONSEILS EN GESTION	74
PERSPECTIVES DE CARRIERE DES CONSEILS EN GESTION	76
PREPARATION D'UNE MISSION DE CONSEIL EN GESTION	76
EXECUTION DE LA MISSION	79
NORMES DE TRAVAIL ET CODES DE CONDUITE	80
<u>Annexe</u> : SUJETS NORMALEMENT ABORDES AU COURS D'UN STAGE DE FORMATION INTEGREE DE CONSEILLERS EN GESTION	83

## STRUCTURE D'UNE SOCIÉTÉ DE CONSEILS EN GESTION

L'objet du présent document est d'examiner attentivement ce que nous entendons par "sociétés de conseils en gestion" et comment elles fonctionnent dans la pratique. Dans la fiche technique No 2 RELATIONS CONSEIL/CLIENT, nous étudions la déontologie de ces sociétés; ici nous donnons une idée générale de la façon dont elles peuvent être organisées et fonctionner.

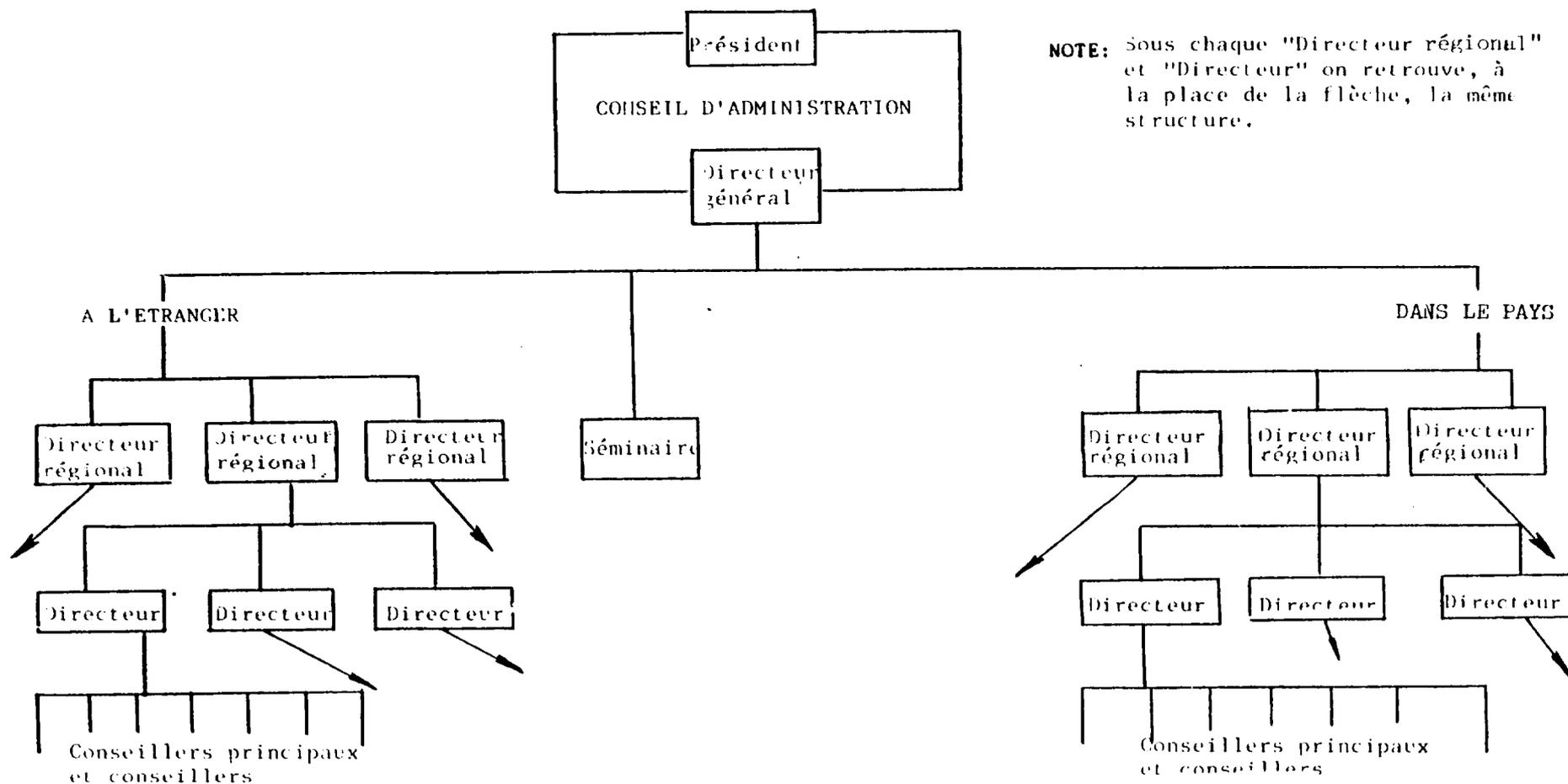
L'organigramme de la page suivante montre la structure d'une société type de conseils en gestion. Soulignons qu'il existe nombre de ces sociétés et que chacune a sa propre structure. Il s'agit donc simplement d'un exemple qui ne doit pas être considéré comme la seule solution possible, ni même la meilleure. Cet exemple (qui pourrait s'appliquer à une société assez importante) prévoit une direction dont dépendent directement les directeurs généraux, responsables de parties déterminées du territoire du pays, ou dans le cas d'une société internationale, de pays déterminés. Après les directeurs régionaux viennent les directeurs ou les conseillers principaux qui, à leur tour, sont chacun responsables d'un groupe de conseillers, dont un ou plusieurs se voient confier un client.

## CHOIX ET FORMATION DES CONSEILS EN GESTION

En règle générale, les européens ne sont pas recrutés comme conseillers s'ils n'ont pas occupé un poste de direction pendant un certain nombre d'années. Ils sont d'ordinaire recrutés à l'âge de 30 à 35 ans et comme c'est une preuve de compétence particulière que d'avoir obtenu à cet âge un poste de directeur dans l'industrie ou le commerce, ils sont généralement plus brillants que la moyenne. Ils reçoivent habituellement une formation de trois à cinq mois, selon les capacités et les besoins de chacun, mais ils devront suivre à plein temps un séminaire qui traitera de tous les aspects de la gestion, en particulier, les techniques de gestion. Cette formation de base couvrira les questions fondamentales énumérées ci-après :

- administration et organisation de l'entreprise;
- projets d'investissement, planification économique, aspects financiers;
- recherche opérationnelle, ingénierie industrielle, production;
- personnel, formation des cadres et planification de l'environnement.

ORGANIGRAMME TYPE D'UNE SOCIETE DE CONSEILS EN GESTION



Les types de questions traitées sont ceux qui figurent dans l'annexe au présent document. La formation est en général organisée de sorte que le stagiaire fasse pendant un certain temps un stage pratique aux côtés d'un conseiller chevronné avant les dernières étapes de sa formation théorique.

#### PERSPECTIVES DE CARRIERE DES CONSEILS EN GESTION

En général, en Europe et dans le monde occidental, ces sujets font carrière, ou bien ils sont promus au sein de leur entreprise ou bien ils la quittent, après y avoir passé quelques années, pour occuper des postes de direction plus élevés dans l'industrie.

A première vue, on pourrait penser que c'est du gaspillage, et que la société doit pâtir de former continuellement de nouveaux sujets qui vont ensuite occuper d'autres postes; mais en fait, ce n'est pas le cas. Ceux qui ont des aptitudes particulières pour le conseil en gestion vont être promus à des postes plus élevés et devenir extrêmement compétents dans leur domaine. Ceux qui iront ensuite dans l'industrie connaîtront beaucoup mieux les principes de gestion et leur application pratique qu'ils n'auraient autrement pu connaître et pourront donc devenir par eux-mêmes de meilleurs administrateurs mais, étant donné que la qualité maîtresse d'un conseil en gestion est sa capacité de se concentrer sur un problème déterminé, sans être distrait de sa tâche comme l'est généralement un cadre normal, un conseiller qui se tourne vers l'industrie pour occuper un poste de direction ne peut plus comme auparavant s'occuper de gestion, faute de pouvoir s'y consacrer exclusivement. Cependant, il sait parfaitement quel est le travail d'un conseil en gestion et comment utiliser au mieux les services de ceux qu'il emploie. En outre, l'apport continu, dans la société, de sujets jeunes qui se trouvent en présence de sujets plus âgés, plus expérimentés, aboutit à combiner l'expérience de l'âge avec l'énergie et l'élan de la jeunesse, ce qui a un effet dynamique, bénéfique à la fois à la profession et aux clients.

#### PREPARATION D'UNE MISSION DE CONSEIL EN GESTION

Il convient d'examiner comment s'organise une mission de conseil en gestion. Au state initial, la mission est décidée à l'issue de contacts entre les cadres supérieurs de l'entreprise et ceux de la société de conseils en gestion.

Il peut s'agir d'une entreprise qui, de façon générale, ne parvient pas à se développer, à faire les bénéfices escomptés et qui souhaite donc l'examen complet de sa gestion; il peut aussi s'agir d'une entreprise qui a besoin d'aide pour résoudre tel ou tel problème. Même si la direction de l'entreprise lui demande d'examiner un problème particulier, le conseiller peut toujours recommander un examen plus général de la situation; l'expérience montre en effet que le problème - et ses causes - ne sont souvent pas aussi définis et délimités que ne le pense la direction de l'entreprise. Dans ce cas, le conseiller pourra recommander d'inclure dans son étude d'autres domaines, de façon à voir d'emblée le problème dans son contexte.

Dans le cas où la direction n'est en général pas satisfaite des bénéfices et du développement de l'entreprise, sans savoir au juste les raisons de la situation, elle invitera le conseiller à faire une enquête dans l'entreprise. Voici, dans les grandes lignes, comment telle enquête se déroulera. En règle générale, le directeur de la société de conseil commencera par s'entretenir avec le directeur général ou le propriétaire de l'entreprise. Il lui demandera un organigramme afin de savoir exactement comment l'entreprise est structurée, comment elle fonctionne et qui sont les principaux cadres. Il aura certainement des discussions approfondies avec l'administrateur - et probablement avec d'autres cadres - pour savoir exactement quels sont les objectifs de l'entreprise et les politiques qu'elle suit pour les atteindre. Cela peut paraître superflu mais, dans la pratique, cela conduit souvent à constater que les divers membres de l'équipe de direction ne conçoivent pas tous de la même manière les objectifs et les politiques de l'entreprise, ce qui constitue déjà un symptôme du problème qu'elle connaît. Tant que les politiques et les objectifs ne seront pas clairement exposés, tant qu'ils ne seront pas carrément compris par les membres de l'équipe de direction qui les interpréteront tous de la même façon, il sera impossible d'aboutir aux efforts concertés nécessaires à de bons résultats. Même s'ils travaillent dur, les membres de cette équipe risquent de ne pas tous tirer dans le même sens, d'où un gaspillage de travail. En même temps, le conseil en gestion examinera les données relatives aux questions financières et aux coûts, de façon à se faire une idée des secteurs où les coûts sont les plus élevés; en étudiant conjointement ces données et les tendances des ventes, il pourra commencer à entrevoir quels sont probablement les secteurs auxquels tient le problème.

C'est là un travail très important puisque, au stade de l'enquête, le conseil en gestion ne peut pas examiner en détail tous les aspects de l'entreprise. Il doit donc identifier les secteurs suspects pour leur consacrer ensuite toute son attention. Il pourra par exemple constater que les matériaux représentent un facteur de coût très élevé et ses entretiens avec les cadres pourront lui montrer qu'ils sont très préoccupés par la question des matériaux, du matériel et du gaspillage. En pareil cas, ce qu'il conviendra de faire, c'est peut-être une étude du contrôle du matériel. Le conseil en gestion peut aussi constater que le coût de la main-d'oeuvre a monté d'une façon excessive par rapport aux autres coûts, de sorte qu'il faudra étudier attentivement la productivité dans les ateliers. Le conseil en gestion peut encore constater que les frais généraux sont trop élevés et il faudra examiner à fond les activités de commercialisation de l'entreprise, car il se peut fort bien que le chiffre d'affaires soit tombé si bas, par rapport aux frais généraux, que l'entreprise cesse d'être rentable. Dans quelque direction que s'oriente l'enquête, il est indispensable de considérer de très près, à tous les niveaux, la politique générale de marketing de l'entreprise, politique qui risque fort d'être directement ou indirectement à l'origine du problème. Par exemple, faute d'une politique assez stricte, la gamme des produits s'est peut-être excessivement étendue; il faudra alors faire une étude du marché, en même temps qu'une étude des coûts, pour déterminer les lignes de produits qui pourraient être supprimées, celles qu'il faudrait conserver mais en les vendant plus cher ou encore celles qui devraient être conservées mais dont la rentabilité devrait augmenter moyennant l'amélioration des méthodes de production. Au cours de l'enquête, le conseil en gestion se conduit comme un détective qui cherche à cerner le problème et à déterminer le programme de travail qui conduira à la solution.

On se saurait trop souligner que, au stade de l'enquête, le conseil en gestion n'escompte pas trouver la solution. La seule chose qu'il espère, c'est de définir le problème et de décider des mesures propres à le résoudre. Par exemple, s'il a identifié un problème de commercialisation, il faudra probablement faire une étude de marché, puis élaborer un programme de marketing qui pourra demander le recrutement de nouveaux vendeurs et, presque certainement, la formation des vendeurs et l'introduction d'un meilleur contrôle des ventes, en vue de canaliser et d'orienter plus spécifiquement la vente vers le bénéfice. Pour prendre un

autre exemple, si les ventes dépassent la capacité de production, il faudra examiner le niveau de la productivité et mettre en place un programme de contrôle des coûts de main-d'oeuvre. L'exécution d'un tel programme demande parfois des semaines, des mois ou même des années et il est évident que le conseil en gestion ne se lancera pas dans cette opération au stade de l'enquête. Il devra cependant définir très clairement ce qu'il faut faire, les mesures à prendre à cette fin et le rôle que devra, en l'occurrence, jouer le personnel de l'entreprise.

Une fois terminée l'enquête, le conseil en gestion soumettra ce que l'on appelle un rapport d'enquête, dont la forme variera de cas en cas, mais qui comportera les sections fondamentales suivantes :

- Introduction - origine de l'enquête
- Résumé des conclusions et des recommandations, ce qui résume en fait tout le rapport
- Exposé détaillé des conclusions et des problèmes identifiés.
- Mesures recommandées
- Délais requis et honoraires
- Résultats escomptés
- Remarques finales

On trouvera davantage de renseignements sur la façon de rédiger les rapports dans la fiche technique No 16 : COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT ET ECRIRE UN RAPPORT

#### EXECUTION DE LA MISSION

La société de conseils en gestion lui ayant présenté un rapport pour examen complet et approfondi, le client doit décider d'autoriser ou non les travaux. En admettant qu'il donne l'autorisation, un conseil en gestion ou une équipe de conseils en gestion dirigée par un conseiller principal sera désigné. Si la mission suppose des travaux à effectuer sur les lieux mêmes de l'entreprise (réorganisation de département, introduction de nouveaux systèmes, réaménagement de l'entreprise, etc.), le conseil en gestion y installera un bureau d'où il mènera pratiquement presque tout le programme. Dans certains cas, la mission pourra toutefois nécessiter des études de marché ou de produit que le conseil en gestion planifiera et organisera en collaborant étroitement avec le client au cours d'un certain nombre de séances de travail dans l'entreprise, mais le travail proprement dit s'effectuera probablement à partir du propre bureau du conseil en gestion.

De toute façon, il est indispensable que le client désigne un membre du personnel de l'entreprise qui le représentera et avec lequel le conseil en gestion pourra travailler directement. S'il s'agit d'une mission de haut niveau, portant par exemple sur l'organisation de la direction, l'administrateur ou le directeur général pourra remplir ce rôle. Dans d'autres cas, il est plus probable qu'un membre du personnel sera détaché à plein temps auprès du conseil en gestion, qu'il sera chargé de mener à bien la mission, avec lui, puis de la poursuivre après son départ.

Pendant la mission, le conseil en gestion rédigera et soumettra périodiquement des rapports sur des questions telles que les suivantes :

- Programme détaillé des travaux et calendrier prévu
- Avances, étape par étape, avec indication des résultats obtenus
- Bilan global de la mission une fois celle-ci terminée, avec des recommandations sur la suite à donner

On trouvera à ce sujet des renseignements plus détaillés dans la Fiche technique No 16 : COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT ET ECRIRE UN RAPPORT

En outre, pendant la mission, lorsque de nouvelles procédures ou de nouveaux systèmes seront introduits, il faudra souvent établir des procédures d'exploitation détaillées (voir la Fiche technique No 17 : INSTRUCTIONS).

Il est clair que le succès d'une mission dépendra des relations que le conseil en gestion aura su établir et maintenir avec le client et son personnel; toute la fiche technique qui suit (Fiche technique No 2 : RELATIONS ENTRE LE CONSEILLER ET LE CLIENT) traite de la question. Cette fiche technique fait état de sept étapes clefs qui, selon nous, sont des éléments indispensables au succès de la mission.

#### NORMES DE TRAVAIL ET CODES DE CONDUITE

Bien des gens considèrent encore les sociétés de conseils en gestion comme une profession relativement jeune alors que, dès la première guerre mondiale (1914-1918), l'industrie s'attachait, de plus en plus, des deux côtés de l'Atlantique, à améliorer et augmenter méthodiquement la production. Après guerre, les services de consultants n'ont cessé de se développer mais, lors de cette première étape, on visait surtout à accroître la productivité, c'est-à-dire à augmenter la production tout en réduisant les coûts unitaires.

Toutefois, se borner à accroître la productivité sans étendre les ventes ne conduirait inévitablement qu'à faire des bénéfices limités; c'est pourquoi les conseillers se sont de plus en plus occupés de gestion, de contrôle, de vente et de distribution, en un mot de tout ce qui touche au marketing. Les services des conseils en gestion ont donc pris le rang de grande profession, apportant leurs avis à des entreprises de toutes tailles dans l'industrie privée, le commerce, le secteur gouvernemental et la fonction publique, en Europe et dans le monde occidental.

Cela étant, il fallait évidemment élaborer et observer des normes professionnelles appropriées. Aux Etats-Unis, on a créé l'"Association of Consulting Management Engineers" (ACME) et élaboré un code déontologique que doivent respecter toutes les organisations membres. De même, vers le milieu des années 50, on a créé au Royaume-Uni, le "Management Consultants Association" (MCA) et élaboré un code analogue.

Il serait peut-être bon d'examiner le code qui régit le fonctionnement et la composition du MCA au Royaume-Uni. Il impose aux organisations membres les obligations suivantes :

- Respecter le caractère confidentiel des informations relatives à l'entreprise du client;
- Donner aux clients des conseils objectifs et impartiaux;
- Refuser toute commission ou toute autre rétribution pour la fourniture de biens ou de services aux clients; ne pas avoir d'intérêt financier dans les entreprises qui fournissent ces biens ou ces services;
- Calculer la rémunération sur la seule base d'honoraires convenus d'avance, éventuellement en fonction de la durée prévue de la mission;
- Ne pas payer de commission si on leur présente de nouveaux clients.

Quelques années plus tard (dans les années 60), un institut professionnel regroupant des conseillers qualifiés, l'"Institute of Management Consultants" était créé au Royaume-Uni afin de faire reconnaître, respecter et accepter la profession, compte tenu des services utiles et souvent indispensables qu'elle peut rendre à des entreprises de toutes tailles dans l'industrie privée, le commerce, le secteur gouvernemental et la fonction publique. Ses membres viennent d'entreprises de tailles très variables et représentent toute une gamme de disciplines et d'expérience : ingénierie, comptabilité, économie, commercialisation et sciences sociales.

Pour en être membre, il faut répondre à des conditions précisément définies en matière de qualifications, de connaissances, d'âge, d'expérience et de pratique professionnelle. Le conseiller doit respecter un code professionnel parfaitement clair qui exige essentiellement de lui de :

1. NE PAS accepter de mission pour laquelle il n'est pas qualifié.
2. NE PAS divulguer d'informations confidentielles.
3. NE PAS faire son travail avec négligence.
4. NE PAS travailler lorsque pour une raison ou une autre, son jugement pourrait manquer d'objectivité.
5. NE PAS avoir d'intérêt majoritaire dans une entreprise concurrente.
6. NE PAS avoir d'intérêt financier dans les biens ou les services qu'il recommande.
7. NE PAS entretenir de rapports personnels susceptibles de fausser les conseils qu'il donne.
8. NE PAS inciter le personnel de l'entreprise à se tourner vers un autre employeur.
9. NE PAS essayer d'obtenir des clients de façon non conforme à la déontologie.
10. NE PAS demander d'honoraires incompatibles avec la déontologie.

D'après l'"Institute of Management Consultants", on comptait au Royaume-Uni, en 1982, plus de 1 000 sociétés de conseils en gestion; l'Institut lui-même comptait à l'époque plus de 3 000 membres, depuis des conseillers généraux dont la gamme de services couvrait les principales fonctions de l'entreprise jusqu'à des spécialistes de questions particulières exigeant des connaissances et une expérience approfondies.

Annexe au document de formation No 1

SUJETS NORMALEMENT ABORDES AU COURS D'UN STAGE DE FORMATION  
INTEGREE DE CONSEILLERS EN GESTION

1. Gestion générale

- a) Objectifs et politique générale de l'entreprise
- b) Structure d'une organisation
- c) Planification stratégique à long terme
- d) Théorie de la gestion, direction d'ensemble et contrôle d'exploitation y compris les techniques de gestion par exceptions et de direction par objectifs
- e) Administration de l'entreprise
- f) Direction et contrôle de la situation financière
- g) Direction et régulation du marketing, des ventes et de la distribution
- h) Direction et régulation du processus de production
- i) La fonction "personnel" et les relations humaines et industrielles
- j) Méthodes de formation

2. Gestion financière

- a) Principes de comptabilité
  - Objet et attributions de la fonction "comptabilité"
  - Etats et méthodes comptables de base y compris les systèmes d'information et le traitement de l'information
  - Compte de pertes et profits
  - Bilan
- b) Comptabilité de gestion
  - Comptabilité analytique d'exploitation - détermination, analyse et affectation des charges et frais
  - Contrôle budgétaire - méthodes de contrôle des charges, des frais, de la valeur des actifs et surtout de l'encaisse liquide
  - Systèmes de gestion et traitement de l'information
- c) Applications de la gestion financière
  - Planning : i) Objectif de rentabilité
    - ii) Utilisation des ressources
  - Analyse financière, utilisation de ratios, diagrammes de rentabilité, etc.)

- Contrôle des investissements
- Tableau de bord

3. Gestion commerciale

- a) Stratégie commerciale
- b) Etude des produits
  - Politique des prix
  - Contrôle de la qualité pour satisfaire aux normes applicables
- c) Organisation des ventes
  - Méthodes employées par le service commercial
  - Direction et contrôle des ventes
  - Fixation d'objectifs
  - Recrutement et formation de personnel
- d) Distribution
  - Systèmes de distribution
  - Magasinage
  - Gestion des stocks de produits finis
  - Transports
  - Débouchés
- e) Marchandisage
- f) Promotion des ventes
- g) Publicité

4. Gestion de la production

- a) Organisation de la fonction "production"
- b) Planning et régulation de la production, y compris toutes les questions de recherche opérationnelle
- c) Analyse de production
  - Analyse statistique des chiffres de production
  - Organisation industrielle et étude du travail (y compris, en général, étude des méthodes et mesure du travail, observations instantanées, utilisation de techniques de recherche opérationnelle, etc.)
  - Calcul des niveaux de productivité
- d) Amélioration de la productivité grâce
  - Au planning et à la régulation de la production

- Au versement de primes
  - A la rationalisation des produits
  - A l'amélioration des méthodes
  - A l'amélioration de l'implantation
  - A la solution des problèmes relatifs à l'approvisionnement et à la circulation des matériaux
  - A la manutention des matériaux
  - A la réduction du volume des déchets et à la réparation de produits défectueux
- e) Contrôle de la qualité
- f) Contrôle général des coûts de main-d'oeuvre

DOCUMENT DE FORMATION No 2

RELATIONS ENTRE LE CONSEILLER ET LE CLIENT

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
DE QUOI DEPEND LE SUCCES DU CONSEILLER ?	87
Gagner la confiance du client	87
Analyser à fond et comprendre le problème	88
Déterminer une solution	89
Amener le client à accepter la solution et à la mettre en application	89
Collaborer avec le client pour mettre en application la solution	90
Rechercher d'éventuelles imperfections là où la "théorie" est mise en "pratique" et les corriger	90
Faire en sorte que le personnel du client soit initié, sans le savoir, au nouveau mode de travail	90
Evaluer l'efficacité	91
QUALITES D'UN BON CONSEILLER EN GESTION	91

Dans le document de formation No 1 qui précède (Introduction à l'activité du conseiller en gestion), nous avons abordé le sujet dans une perspective plus large en examinant les différentes façons de structurer une organisation, de former un consultant et de préparer une mission. Notre but est maintenant de regarder de plus près le travail pratique d'un conseiller en gestion.

#### DE QUOI DEPEND LE SUCCES DU CONSEILLER ?

Le succès plus ou moins grand avec lequel un conseiller en gestion s'acquitte de sa mission dépend plus de ses relations avec le client que de son savoir-faire, bien que les connaissances techniques soient, bien entendu, un élément essentiel. Pour un expert en gestion, il est relativement facile d'identifier les problèmes qui se posent au sein d'une organisation et de proposer des changements de nature à produire des améliorations. Faire adopter ces changements et les exploiter peut être extrêmement difficile et si l'on n'y parvient pas, le résultat réel est nul.

La raison en est que tout changement concerne certaines personnes et qu'il est le propre de l'homme de résister au changement. Cette résistance doit être vaincue, parce que les changements s'opérant dans une atmosphère de résistance ne produisent que rarement des effets pratiques. Il faut savoir "vendre" le changement; les individus doivent vraiment comprendre les raisons du changement et l'accepter; ils doivent comprendre pourquoi un changement est nécessaire et ce qu'il permettra de faire; ils doivent comprendre le rôle qui leur revient dans la mise en application et l'exploitation d'un nouveau système ou d'une nouvelle méthode.

Comment faut-il donc aborder une mission de ce genre ? "Hâte-toi lentement" est une règle d'or. Aussi frappantes que puissent être les erreurs, aussi évidente que puisse être la nécessité de certains changements, aussi urgentes que puissent sembler certaines mesures; ne cédez pas à la tentation de précipiter les choses. Ne cédez pas non plus à la tentation de critiquer.

Ces observations étant de nature générale, nous devons donc examiner de plus près les conditions à remplir pour instaurer des relations satisfaisantes entre le conseiller et le client. On estime que le succès d'un consultant dépend essentiellement des huit démarches exposées et commentées ci-après.

#### 1. Gagner la confiance du client

L'un des meilleurs moyens de gagner la confiance de son client consiste pour un consultant à montrer au premier abord qu'il connaît et comprend

certaines questions essentielles qui peuvent préoccuper ce dernier. Normalement, la sécurité est l'un des principaux sujets de préoccupation. Le client craint que les secrets de son entreprise ne soient communiqués à un concurrent. Il importe donc dès l'abord de promettre que toutes ces questions seront considérées comme strictement confidentielles. Une promesse ne suffit cependant pas : le consultant doit montrer qu'il traite comme confidentielles les informations qui lui sont communiquées.

Le consultant doit montrer, ce qui est très important, qu'il perçoit toute l'importance des problèmes du client. Il doit se rendre compte que les renseignements requis ne sont pas toujours faciles à réunir. Aussi ne doit-il pas réclamer des renseignements; il doit en demander, reconnaître les difficultés qu'il y a à se les procurer et, le cas échéant, aider le personnel du client à les rassembler.

Rassembler les renseignements requis peut demander beaucoup de travail. Il importe donc d'examiner comment ce travail peut être organisé, de suivre son état d'avancement, de déterminer les raisons d'éventuels blocages et d'arrêter d'un commun accord les changements qu'il faudra peut-être apporter au programme de travail.

Avant tout, le conseiller doit toujours faire preuve de courtoisie, de patience et de respect pour les vues d'autrui.

## 2. Analyser à fond et comprendre le problème

Pour comprendre un problème il faut tout d'abord dégager les faits. Le consultant doit déterminer exactement comment on opère actuellement et pourquoi on le fait d'une certaine manière, les problèmes qui en résultent, les chevauchements existants et les inconvénients éventuels de la méthode employée.

Le conseiller doit donc examiner d'une manière approfondie, voire exhaustive, le problème avec le client, ce qu'il peut seulement faire s'il est capable d'écouter : en incitant le client et son personnel à parler du problème, il en mettra progressivement en évidence les causes réelles. Cette approche demande beaucoup de patience.

Pour mener à bien l'analyse, le consultant doit être capable de ne pas céder aux idées préconçues. Quelques-uns de ses interlocuteurs peuvent avoir des idées très précises quant à l'origine du problème : et en fait, le consultant lui-même croit peut-être voir clairement ce qui ne va pas. Il faut cependant réunir des données concrètes pour confirmer et vérifier les conclusions obtenues.

Par exemple, si un produit ne se vend pas sous l'effet d'une résistance au prix, la conclusion naturelle pourrait être que son prix est trop élevé. Si le prix est fondé sur les coûts, on peut en outre conclure que le prix de revient est trop élevé et qu'il faut s'employer à réduire les coûts. Cependant, si le problème tient en réalité à ce que le produit n'est pas proposé au segment voulu du marché, l'effort de réduction des coûts peut être oiseux et aller à l'encontre du but recherché.

### 3. Déterminer une solution

Pour formuler la bonne solution une fois que le problème a été défini, il faut joindre l'imagination à l'approche analytique. La science n'est pas tout. Dans le cas du produit dont "le prix est trop élevé" du paragraphe ci-dessus, il faudra sans doute faire preuve de pas mal d'imagination pour se rendre compte de la nécessité de modifier la stratégie commerciale, d'autant plus que même des techniques élaborées d'étude du marché ne permettent souvent pas de déterminer d'avance si le marché peut accepter un produit.

Dans la plupart des cas, la solution concrète comportera la mise en place d'un nouveau système ou l'adoption d'une nouvelle méthode. Pour ce faire, il faudra passer par différentes étapes, c'est-à-dire :

- Etablir le nouveau système;
- Le soumettre à un examen critique et, si possible, le mettre à l'essai;
- Inviter les personnes appelées à exploiter le système à commenter son mode de fonctionnement et prendre en considération leurs observations; associer les intéressés à la mise au point du système est la meilleure façon de le faire accepter;
- Déterminer les effets éventuels sur d'autres systèmes.

### 4. Amener le client à accepter la solution et à la mettre en application

Pour promouvoir une solution, il faut savoir la "vendre". Le consultant doit donc présenter ses idées sous une forme qui fasse clairement ressortir les avantages que le client et son personnel peuvent en retirer. Il importe en particulier de convaincre le personnel que les améliorations n'auront pas de conséquences négatives pour lui; il doit être plutôt persuadé que grâce à sa contribution les améliorations ne peuvent que jouer en sa faveur.

Etant donné l'importance de ce point, rappelons que le succès est conditionné par la participation du client et de son personnel à toutes les étapes de l'opération.

5. Collaborer avec le client pour mettre en application la solution

Pour répéter ce que nous avons déjà dit : il peut être extrêmement difficile d'opérer des changements et de les exploiter. Etablir un nouveau système ne suffit donc pas. Le consultant doit aider le client à le mettre en application : cela constitue une partie extrêmement importante de son travail.

La mise en application de la solution doit être soigneusement planifiée. Les intéressés doivent être préparés afin que chacun sache ce qu'il doit faire et soit capable d'exécuter la nouvelle tâche. Pour faciliter l'acceptation d'une solution, il faut exposer aux exécutants les avantages qu'ils en retireront. S'il s'agit de mettre en place un nouveau système, le consultant doit être disposé et prêt à répondre aux questions et à s'occuper des problèmes qui peuvent se poser. Une fois de plus, le conseiller doit faire preuve de patience pour se familiariser avec les problèmes et pour les traiter comme il faut, même s'ils lui semblent mineurs : aux personnes directement concernées ils peuvent paraître énormes.

6. Rechercher d'éventuelles imperfections là où la "théorie" est mise en "pratique" et les corriger

On sait par expérience que la mise à l'essai d'un nouveau système ou d'une nouvelle méthode pose des problèmes, aussi grands que soient les soins apportés à l'élaboration et à la mise en place de ce système ou de cette méthode. Un travail méticuleux aide à réduire ces difficultés sans permettre, le plus souvent, de les éliminer complètement. Dans ces cas, le conseiller doit surtout garder son calme et éviter de précipiter les choses. Le problème doit être étudié de manière approfondie et aucun changement ne doit être adopté tant que ses effets éventuels sur d'autres parties du nouveau système n'ont pas été déterminés. La méthode modifiée doit être élaborée et appliquée avec soin : le consultant doit ensuite vérifier si elle fonctionne correctement.

7. Faire en sorte que le personnel du client soit initié, sans le savoir, au nouveau mode de travail

La formation en cours d'emploi consiste en réalité à accoutumer les intéressés à un nouveau mode de travail et le consultant doit s'occuper de cette tâche. Il n'y a pas de meilleur moyen de le faire que de donner aux intéressés l'impression que s'ils participent à l'élaboration du nouveau mode de travail, ils en seront non seulement les bénéficiaires mais aussi, dans une certaine mesure les artisans. S'ils le croient, ils s'emploieront à en assurer le succès, ce qui est le meilleur moyen d'obtenir de bons résultats.

## 8. Evaluer l'efficacité

Le consultant doit absolument évaluer l'efficacité du nouveau système ou de la nouvelle méthode adopté. Il ne suffit pas de dire "qu'il (ou qu'elle) doit résoudre le problème". Le consultant doit s'assurer que le problème a été résolu. Pour ce faire, il doit arrêter des critères ou objectifs par rapport auxquels il jugera le succès et il doit faire en sorte que le client comprenne ou accepte ces critères et objectifs. Pour évaluer les résultats, on peut alors les comparer aux critères ou objectifs définis. Il importe donc que le client voie, reconnaisse et admette que le problème a été réellement résolu.

### QUALITES D'UN BON CONSEILLER EN GESTION

Dans certains cas, les huit grandes étapes préconisées ci-dessus peuvent paraître trop compliquées, et dans la pratique on constate souvent que des problèmes d'une nature relativement simple sont justifiables de solutions simples. De toute évidence, le consultant doit avoir le sens des réalités, faute de quoi il risque de dresser contre lui les personnes avec lesquelles il travaille. Quel que soit le problème, grand ou petit, l'esprit et l'orientation du message dont s'inspirent ces huit démarches conditionnent l'application efficace des techniques de gestion et le consultant doit en tenir compte en choisissant une approche appropriée. Un bon consultant devrait donc avoir les qualités suivantes :

- Honnêteté et intégrité ;
- Conscience réelle de ce que signifie "confiance";
- Considération pour autrui;
- Disposition à user de "persuasion" plutôt que "d'autorité";
- Aptitude à écouter et à reconnaître à autrui le droit de penser différemment ;
- Courtoisie;
- Patience;
- Esprit d'analyse;
- Ouverture d'esprit;
- Imagination;
- Pouvoir de persuader, joint à la patience, mais fondé sur la compréhension réelle des besoins de l'interlocuteur;
- Humilité;
- Prévoyance;
- Souplesse d'esprit.

Les qualités énumérées ci-dessus montrent combien il importe de disposer d'un code de conduite susceptible de guider l'expert en gestion dans son activité. Ce sujet important est abordé dans une section du premier document de formation concernant l'introduction à l'activité des conseillers en gestion.

FICHE TECHNIQUE No 3

COMMERCIALISATION, VENTE ET DISTRIBUTION

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
QU'EST-CE QUE LA COMMERCIALISATION ?	94
SIX ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION	95
Le marché	96
Le produit	98
La stratégie de commercialisation	100
Les ventes, la distribution et le service après-vente	101
La publicité	102
Le budget et la comptabilité	103
IMPORTANCE CRITIQUE DU BENEFICE	104

## QU'EST-CE QUE LA COMMERCIALISATION ?

Le succès d'une entreprise commerciale dépend de l'habileté à identifier et à satisfaire les besoins du marché. Le rôle d'un fabricant est de prendre des matières premières, d'y ajouter de la valeur en les transformant d'une façon quelconque et puis, grâce à des méthodes de vente et de distribution appropriées, d'offrir le produit fini au consommateur, dans des conditions telles que le capital investi dans l'entreprise ait un rendement satisfaisant.

On peut donc dire que la commercialisation consiste à :

- Faire un bénéfice;
- Conformément à un plan;
- Fondé sur les besoins du marché.

Il découle de cette définition que c'est le marché (ou le client) qui décide de ce que fabrique l'industriel. Dans une entreprise bien gérée, grande ou petite, chacun doit donc tenir compte du marché, faute de quoi une réussite sans faille est impossible.

Le problème de bien des petits industriels, c'est qu'ils ne pensent pas vraiment en termes de marché. Certaines industries sont créées tout simplement parce que l'industriel a certaines connaissances techniques qui lui permettent d'entreprendre un type de fabrication donné. Il se peut aussi que, voyant des entreprises réussir, il décide de suivre le mouvement et de se lancer dans une entreprise analogue. Celle-ci ne réussira pourtant que si le marché suffit à absorber le produit et que si le produit est offert à un prix acceptable, sous la forme qui convient. Un article coûteux et de haute qualité offert à un marché principalement composé de consommateurs à faible revenu ne se vendra pas. Cela n'est la faute ni de l'article, ni même du prix; c'est le marché qui est mauvais. En outre, si trop d'industriels se lancent dans un secteur donné, il pourra y avoir saturation du marché, avec les résultats catastrophiques qui s'ensuivent.

Dans les pays en développement, on voit souvent quantité de fabricants de blocs de ciment. Demandons nous pourquoi. La fabrication dépend de la situation économique du pays intéressé mais, pour peu que l'économie soit dans une phase ascendante, on verra apparaître une demande de meilleurs matériaux de construction et la fabrication de blocs de ciment est une solution commode;

encore faut-il se poser certaines questions : à combien se chiffre cette demande, à quel taux augmente-t-elle et dans quelle mesure est-elle déjà satisfaite. En outre, la fabrication de blocs de construction est un processus assez élémentaire qui ne requiert qu'un équipement relativement simple, que le travail se fasse à la main ou à la machine. De plus, l'investissement de capital est moindre qu'il ne le serait dans beaucoup d'autres activités. C'est donc un secteur que des industriels en puissance peuvent juger prometteur.

Qu'une entreprise semble être relativement facile à mettre en route n'est cependant pas une raison de la choisir. Le futur industriel doit se demander quelle est la dimension du marché et s'il existe dans la région où il va opérer une demande suffisante pour que son entreprise soit rentable.

S'il existe déjà dans la région plusieurs fabricants de blocs, un nouveau venu pourra ne pas réussir, sauf s'il offre au même prix un meilleur produit ou le même produit à meilleur marché. Dans l'un ou l'autre de ces deux cas, il pourra découvrir qu'il lui faut se contenter de marges bénéficiaires moindres que ce qu'il souhaitait.

#### SIX ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION

On peut dire que, du point de vue de la commercialisation, six éléments fondamentaux sont à considérer et le succès dépend d'une approche méthodique de chacun d'entre eux.

1. LE MARCHE - lequel doit être mesuré;
2. LE PRODUIT - lequel doit être conçu pour répondre aux futurs besoins;
3. LA STRATEGIE DE COMMERCIALISATION - c'est-à-dire le plan qui permet de préparer l'avenir de façon constructive, à partir d'une évaluation factuelle des possibilités;
4. LES VENTES, LA DISTRIBUTION ET LE SERVICE APRES-VENTE - c'est-à-dire l'organisation rationnelle de la vente du produit à l'utilisateur, ainsi que la planification rationnelle de la distribution et du service après-vente;
5. LA PUBLICITE - laquelle demande de bonnes communications et de bonnes relations publiques;

6. LE BUDGET ET LA COMPTABILITE - ce qui signifie prévoir tous les aspects de la commercialisation en vue d'obtenir un bénéfice sur les avoirs employés et de rendre possible une future croissance.

Les conditions à remplir au titre de ces six éléments sont examinées plus en détail ci-après.

#### Le marché

Tout industriel devrait s'informer de la taille et de la nature du marché dans lequel il opère ou a l'intention d'opérer. Cela ne signifie pas qu'un fabricant de blocs de ciment doit savoir quelle est la taille du marché national tout entier. En règle générale, l'industriel ne se préoccupera que de la région où il entend exercer son activité. Il existe souvent des méthodes perfectionnées qui donnent la mesure exacte du marché. Nombre de pays en développement ne disposent cependant pas encore des moyens nécessaires, et, lorsque c'est le cas, cela peut indiquer à des économistes ingénieux une chance à exploiter à leur propre profit et au bénéfice des industriels du pays intéressé.

Ces méthodes perfectionnées ne conviendraient toutefois pas à la moyenne du petit industriel qui ne pourrait probablement pas payer les études nécessaires; même s'il le pouvait, le bénéfice de ces études n'en justifierait probablement pas le coût. Néanmoins, en principe, l'industriel devrait se préoccuper de la taille et de la tendance de son marché. En fait, il devrait pouvoir en étudier lui-même les grandes lignes.

Quelques exemples permettront d'illustrer ce point.

#### Un boulanger

Un boulanger devrait pouvoir évaluer grosso modo le nombre des habitants de la zone qu'il dessert ou a l'intention de desservir et déduire de ce nombre la quantité de pain à fournir par jour. Dans le cas d'un commerce établi, il peut alors comparer ses ventes effectives avec cette quantité afin de déterminer la part qu'il détient sur le marché. Supposons qu'il constate qu'il détient déjà 30 ou 35 % du marché potentiel (ce qui peut signifier le partage du marché avec deux ou trois autres grands fournisseurs ou avec un plus grand nombre de petits fournisseurs); puisqu'il détient déjà une très grande part du marché, il lui faudra faire un effort considérable pour

attirer de nouveaux clients, à moins qu'il ne puisse tirer parti de grandes différences de produits ou de prix. S'il ne le peut pas et s'il cherche néanmoins à développer son affaire, il lui faudra probablement envisager de s'installer dans une autre partie de la ville et de s'y faire une place sur le marché. Par contre, si notre boulanger découvre que, dans son secteur, il ne détient que moins de 5 % du marché, il pourra sans doute faire passer ses propres ventes du simple au double sans que cela ait beaucoup d'effet sur la concurrence et sa conclusion sera sans doute que la meilleure manière de développer son affaire est de s'introduire plus avant dans le marché qu'il dessert. Il se peut même qu'il choisisse de desservir une zone géographique moins étendue où l'amélioration de ses méthodes de vente lui permettra de mieux pénétrer.

#### Un fabricant de blocs

Un fabricant de blocs devrait pouvoir calculer la taille de son marché à partir d'une évaluation du volume de construction dans la zone où il exerce, qu'il s'agisse de maisons particulières ou de bâtiments publics tels que les établissements scolaires. Cette évaluation pourrait initialement se fonder sur une observation attentive et méthodique, complétée par des renseignements obtenus en parlant avec les entrepreneurs locaux (avec lesquels il devra avoir de bonnes relations de travail) et des renseignements relatifs aux projets de construction de l'administration; dans ce dernier cas, il consultera les journaux ou s'adressera aux agents des services gouvernementaux (avec lesquels il devra également avoir de bonnes relations de travail). L'entrepreneur qui observe en permanence le marché, pourra savoir s'il se développe, s'il est stable ou s'il se rétrécit et déterminer quelle pourra être sa part.

#### Une scierie

Une scierie fournit généralement du bois aux fabricants de meubles et aux menuisiers locaux. Calculer la taille du marché peut dans ce cas être moins facile, mais reste possible. Par exemple, l'industriel peut avoir comme clients un ou deux fabricants de meubles à qui il fournit tout le bois qu'ils utilisent. Il peut probablement déterminer la relation entre le nombre des employés de ce ou ces fabricants de meubles et la quantité de bois qu'ils utilisent. Connaissant cette relation, il lui est relativement aisé d'évaluer la demande probable du marché du bois, simplement en observant le nombre des employés des autres usines

de meubles; étant donné que, dans nombre de pays en développement, les petits industriels travaillent souvent dans des ateliers en plein vent, le long des routes, cette observation ne présenterait pas trop de difficultés. Si de nouveaux fabricants de meubles apparaissent pendant que prospèrent les fabricants déjà établis, c'est évidemment que le marché se développe.

Pour porter des jugements sains et équilibrés et exploiter au maximum les possibilités de commercialisation, il est indispensable que l'entrepreneur se tienne continuellement au courant de la taille et de la tendance du marché, sans quoi il risque de faire des investissements qui ne rapportent pas, qui ne peuvent pas rapporter un bénéfice qui justifie la dépense.

### Le produit

Dans les pays en développement du monde entier, on s'efforce de développer l'économie et, dans certains cas, la découverte et l'exploitation de ressources naturelles (par exemple, le pétrole en Iran et au Nigéria) accélèrent le processus. L'expansion économique ouvre des marchés : elle signifie en effet que de nouveaux clients vont demander des biens et des services auparavant hors de portée. L'expérience montre que, à mesure que la situation économique se développe, les gens peuvent rechercher :

- Davantage de luxe au foyer;
- Des commodités leur permettant de plus longues heures de loisir;
- Un plus grand choix de vêtements et la possibilité de suivre la mode;
- Une alimentation plus variée;
- De plus grandes possibilités de voyage;
- Davantage d'efficacité dans les affaires.

Dans certains pays en développement, ces perspectives peuvent paraître très lointaines mais, là où l'économie est en cours d'expansion, le processus aura commencé et de nouvelles possibilités auront été créées. Dans les pays en développement que nous avons plus haut mentionnés, la découverte de ressources nationales s'accompagne déjà d'un changement significatif. On voit, par exemple, augmenter rapidement le nombre des automobiles privées; quand le mari et la femme travaillent tous deux et exercent chacun un métier différent, chacun a sa voiture. Avec le temps, un nombre croissant de familles disposeront de

deux voitures, même si la femme ne travaille pas. Dans la plupart des pays en développement, une grande proportion - et qui ne cesse d'augmenter - de la population possède maintenant des transistors, voire des récepteurs de télévision, à partir de la classe moyenne. Les ressortissants des pays en développement qui se rendent à l'étranger pour le compte du gouvernement ou d'entreprises privées souhaitent introduire chez eux des articles de luxe qui sont d'usage courant dans les pays étrangers où ils ont séjourné, mais qui ne le sont généralement pas dans leur propre pays. Quoiqu'il en soit, les gens chercheront progressivement à améliorer leur habitat, avec des meubles et des installations de meilleure qualité.

Cette évolution offre des possibilités que l'entrepreneur imaginatif peut exploiter à son propre profit et au bénéfice de ses clients. Il appartient aux entrepreneurs d'étudier leurs propres marchés, de décider de la catégorie et du type des produits qui pourront être demandés et de mettre au point les produits qui pourront répondre à la demande. Décrire les possibilités dépasserait la portée du présent document. Néanmoins, voici quelques questions qui stimuleront la pensée et auxquelles on pourra prêter attention :

1. Existe-t-il un marché pour des meubles de haute qualité, dont le travail fait intervenir par exemple, les techniques traditionnelles de la sculpture sur bois ? De tels articles pourraient-ils être exportés ?
2. Serait-il possible de fabriquer des éléments muraux de bonne qualité, sans être nécessairement très coûteux, pour :
  - La cuisine;
  - La chambre à coucher;
  - La salle de séjour (par exemple coffrage pour récepteur de télévision, chaîne haute fidélité, etc.) ?
3. La fourniture d'articles de menuiserie normalisés serait-elle possible, en ce qui concerne, par exemple :
  - Les encadrements de fenêtre;
  - Les escaliers;
  - Les portes, etc. ?
4. Les besoins des fabricants des articles énumérés aux alinéas 1, 2 et 3 donneraient-ils aux marchands de bois l'occasion de fournir du bois bien sec et d'acheter un équipement de séchage au four ?

5. Serait-il possible de vendre du matériel agricole perfectionné ? Si l'on étudie par exemple les problèmes des agriculteurs, on pourrait déceler de nouveaux besoins (meilleurs aliments pour animaux, meilleur équipement pour l'alimentation animale) et, en offrant un produit qui réponde à ces besoins, un entrepreneur pourrait créer un débouché important.
6. Un industriel pourrait-il avoir une chance particulière de mettre au point un appareil de cuisson simple fonctionnant à l'énergie solaire ?
7. Le secteur industriel donnerait-il des occasions particulières de fournir des équipements de manutention ordinaire tels que camions, palettes, chariots, etc. ?
8. Pourrait-on envisager la fabrication de vêtements de confection de moyenne ou de bonne qualité pour :
  - Homme ,
  - Femme ,
  - Enfant ?

#### Stratégie de commercialisation

Le temps n'est plus où un artisan pouvait ouvrir un atelier, commencer à travailler et attendre que les clients viennent acheter ses produits. Même si un entrepreneur découvre la possibilité d'un important débouché et met au point un produit approprié, il doit étudier de très près la façon de présenter son produit sur le marché, de manière à en occuper une part telle que l'opération soit rentable. Il lui faut suivre une stratégie ou un plan de commercialisation. Le point de départ d'un tel plan sera le marché en puissance (voir plus haut le paragraphe 1). Une fois informé de l'ampleur du marché en puissance, l'entrepreneur pourra étudier les questions suivantes :

- La campagne de vente, ou comment se procurer des clients;
- Qui va mener et poursuivre cette campagne;
- Quel sera le matériel de publicité nécessaire et comment se le procurer.

Prenez l'exemple d'un fabricant de briques d'argile qui désire développer son affaire. Actuellement, il fabrique et vend quotidiennement quelque

600 briques moulées à la main. Comme la demande absorbe toute sa production, il pense pouvoir aller de l'avant et acheter des machines qui accéléreraient le moulage. Il doit tout d'abord observer le marché pour voir quelles sont les possibilités d'expansion. Si son offre semble ne pas suffire à la demande, cela ne signifie pas qu'il pourrait tout aussi facilement écouler sur le marché une production deux ou trois fois plus grande, alors qu'il faudrait prévoir une telle augmentation pour amortir le coût de l'achat des machines. De nombreux conseils en gestion ont eu affaire à des clients qui leur ont demandé de les aider à augmenter leur production pour répondre à une demande pressante du marché et qui, ayant réussi à produire, disons 30 % de plus, découvrent que cette quantité dépasse les possibilités d'absorption du marché immédiatement accessible, d'où une dangereuse accumulation de stocks. Notre fabricant de briques doit donc :

- Mesurer le marché;
- Déterminer la part de ce marché qu'il détient actuellement;
- Décider d'où viendra l'expansion de son volume d'affaires (par exemple d'une plus grande pénétration dans le marché déjà desservi ou de l'entrée dans un autre secteur du marché);
- Déterminer la forme que devra prendre la campagne de vente pour obtenir le volume d'affaires supplémentaire, la façon d'organiser cette campagne (si l'entrepreneur est le principal vendeur de l'entreprise, il peut lui être difficile de bien desservir une nouvelle zone tout en maintenant son activité dans la zone où il est établi) et si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'une telle campagne produise les résultats voulus.

Il doit ensuite élaborer à partir de toutes ces conclusions un plan concret d'action, en tenant compte du rapport entre les coûts et les bénéfices probables.

#### Ventes, distribution et service après-vente

Il s'agit ici de la réalisation concrète du plan. La campagne de vente prévue doit être mise en oeuvre, ce qui signifie : vendre effectivement à l'usager, former des personnes à la vente et veiller à ce qu'elles s'acquittent bien de leur tâche.

En outre, il faut faire parvenir les biens à l'usager. Dans une situation d'intense concurrence, la réussite ou l'échec peuvent tenir à la distribution.

Par exemple, les clients de nombreux fabricants de blocs de ciment doivent venir au dépôt chercher ce dont ils ont besoin. Il est certain que la livraison des blocs sur le chantier du client n'est pas gratuite, mais une telle livraison, si elle est bien organisée et combinée avec des livraisons à d'autres clients, peut coûter moins cher au client que le transport qu'il organise lui-même du dépôt au chantier; en conséquence, un service de livraison fiable et bien organisé, conforme à un horaire agréé, peut rendre grand service au client et donner ainsi au fournisseur un avantage sur ses concurrents.

Lorsqu'un fabricant souhaite desservir une grande partie du pays, la vente et la distribution au consommateur peuvent se faire par l'intermédiaire de grossistes et de détaillants. En revanche, s'il s'agit d'un produit particulier très recherché par le consommateur, l'entrepreneur peut décider de concentrer ses efforts sur une zone géographique relativement restreinte où les ventes se font, par exemple, dans un ou deux magasins qui lui appartiennent. Dans ce cas, le seul problème de la distribution est le maintien d'un approvisionnement régulier des points de vente; pour espérer réussir, l'entrepreneur doit néanmoins être raisonnablement certain qu'il s'implantera solidement sur le marché.

Lorsqu'il s'agit d'équipements techniques, le service après-vente a une importance déterminante. Supposons, par exemple, qu'un industriel vende des camions plats de conception courante qui servent à déplacer des pièces sur les lieux d'une usine. Même si ces camions sont de construction si simple qu'ils ne risquent guère de se détraquer, le fabricant doit avoir en stock une gamme de roues et de pièces de rechange pour pouvoir, dans le cas d'un dérangement quelconque, reprendre immédiatement le camion endommagé, le réparer et le remettre très vite en service.

#### La publicité

La publicité est souvent une activité très négligée par les petits industriels, notamment lors des opérations de commercialisation. La publicité est pourtant le moyen de communiquer avec le client, de lui faire savoir ce qu'on lui offre et comment il peut se le procurer. On voit donc que le mot "publicité" couvre, entre autres choses :

- Les annonces dans la presse;
- La publicité à la télévision et à la radio;
- La distribution de prospectus et de brochures;
- La publicité par envois postaux;
- Les encarts publicitaires;

et elle comprend aussi toutes les formes de relations publiques, y compris :

- Des démonstrations de produits;
- Des articles publiés dans des revues techniques ou autres;
- Des articles publiés dans les journaux;
- Des activités de promotion.

#### Le budget et la comptabilité

En fin de compte, le but de l'opération de commercialisation est de faire un bénéfice. C'est pourquoi il faut comparer le rendement à attendre des ventes (calculé d'après le potentiel connu du marché et la part de ce marché qu'on a l'intention de détenir) avec les coûts à encourir non seulement pour la fabrication, mais aussi pour les éléments connexes :

- Vente;
- Distribution;
- Publicité;

de façon à pouvoir savoir à l'avance si un bénéfice suffisant est possible. La gestion consiste ensuite à surveiller l'exécution et à prendre des mesures correctives lorsque le bénéfice réel est inférieur au bénéfice prévu. On constate alors que l'application méthodique des six éléments étudiés plus haut conduit à répondre aux trois conditions qui, au début du présent document, définissent la commercialisation :

- Faire un bénéfice;
- Conformément à un plan;
- Fondé sur les besoins du marché;

Rappelons-nous donc ces six éléments fondamentaux de toute commercialisation :

1. Le marché
2. Le produit
3. La stratégie de commercialisation
4. Les ventes, la distribution et le service après-vente
5. La publicité
6. Le budget et la comptabilité

#### IMPORTANCE CRITIQUE DU BENEFICE

Dans tout le présent document, le thème est le bénéfice et la nécessité d'établir un rapport entre l'activité et la possibilité de faire un bénéfice. Puisque le bénéfice est d'une importance vitale pour le succès d'une commercialisation, une fiche technique distincte, la fiche No 7 intitulée : LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES.

DOCUMENT DE FORMATION No 4

POLITIQUES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
L'ELABORATION DE LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE	106
Le marché à desservir et le produit ou la gamme de produits nécessaires à cette fin	107
La production	108
Les politiques financières	109
La politique en matière de personnel	112
QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS POUR UNE POLITIQUE EFFICACE	114
LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	114
Objectifs financiers	115
Objectifs en matière de vente	115
Objectifs en matière de personnel	115
Objectifs en matière de production	116

## L'ELABORATION DE LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

La politique de l'entreprise peut être conçue comme une sorte de plan, c'est-à-dire comme un mode d'exploitation. Dans une petite entreprise, qui ne compterait que deux ou trois personnes, par exemple, l'énoncé de cette politique peut souvent se limiter à quelques objectifs simples.

Lorsque l'entreprise se développe, le nombre des personnes participant à son exploitation augmente et il devient nécessaire de préciser les politiques à suivre. Les plans d'action passent de la direction générale aux cadres intermédiaires et aux agents de supervision. Les politiques arrêtées concernent de plus en plus de personnes, qui ont parfois à prendre des décisions de principe ou à y participer, ce qu'elles ne peuvent faire pleinement que si la politique de l'entreprise est claire. L'expérience montre que lorsque l'entreprise se développe, la politique arrêtée devient souvent peu claire. Elle est fréquemment incomplète et, même lorsqu'il y a effectivement une politique, celle-ci peut être dans une large mesure faite de pièces et de morceaux.

C'est ainsi qu'une politique peut être formulée lorsqu'il se présente des problèmes qui doivent être résolus, la politique ayant alors pour objet de faire face dans l'immédiat à cet état de choses. Il y a alors création de précédents, sur lesquels se fonderont les politiques arrêtées ultérieurement, ce qui peut conduire à des incohérences. De même, la politique peut aussi découler de décisions que l'on constate autour de soi et que l'on pense fondées sur une politique établie. Ces décisions constituent pratiquement de nouvelles politiques, que l'on croit conformes aux politiques établies. Cette attitude peut déboucher sur une action d'ensemble peut-être plus cohérente, mais qui risque d'être de moins en moins appropriée. Les politiques qui résultent de ces différents types de situation ne répondent pas toujours à l'intérêt bien compris de l'entreprise tout entière. Dans une certaine mesure (et peut-être de plus en plus dans le monde d'aujourd'hui), les politiques sont imposées de l'extérieur, lorsque, par exemple, les pouvoirs publics instituent une réglementation nouvelle qui a une incidence directe sur l'exploitation de l'entreprise.

La politique d'une entreprise peut être examinée sous les quatre rubriques suivantes :

- Le marché à desservir et le produit ou la gamme de produits nécessaires à cette fin;
- La production;

- Les finances;
- Le personnel;

ces quatre secteurs étant étudiés plus en détail ci-après.

Le marché à desservir et le produit ou la gamme de produits nécessaires à cette fin

- Quel produit ou quelle gamme de produits ou quelles prestations de service choisir ?

C'est peut-être là l'élément le plus important de la prise de décisions, étant donné que la nature du produit ou de la prestation de service détermine le type d'organisation et d'installations de production nécessaires, ce qui, de son côté, influe directement sur les besoins financiers.

La réponse à cette question doit en particulier tenir compte des facteurs suivants :

- Les besoins actuels et futurs du marché;
  - Les critères de qualité;
  - Les possibilités d'exploiter des ressources naturelles;
  - Les possibilités de contribuer au développement du pays :
    - en produisant des produits qui se substituent aux importations,
    - en développant les exportations, notamment celles qui se fondent sur l'exploitation des ressources naturelles;
  - La main-d'oeuvre qualifiée existant sur place et ses limites;
  - Les possibilités de distribution et de vente tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger.
- Comment fixer le prix de vente ?

On dit souvent que pour être acceptable, un produit doit être vendu moins cher que les produits concurrents. L'idée que c'est le prix qui détermine l'acceptation d'un produit sur le marché est cependant erronée, la qualité étant aussi un facteur important. Avec la hausse du niveau de vie, la demande de produits de meilleure qualité s'accroît et les possibilités de vente d'articles plus coûteux mais répondant à cette demande peuvent aussi s'accroître.

La demande du marché est le principal facteur de fixation des prix, encore qu'il faille toujours tenir compte du coût de production, effectif ou estimatif. Le coût une fois connu, il est possible :

- Soit de toujours vendre compte tenu d'une marge fixée;
- Soit de toujours essayer de vendre moins cher que la concurrence;
- Soit de fixer la marge la plus élevée que le marché puisse accepter (ce qui, en situation de monopole, peut se révéler dangereux à la longue);
- Soit encore de vendre à la valeur marchande, quel que soit le coût de production.

- Quels sont les moyens de vente et de distribution existants ?

Il est essentiel de connaître l'état du marché pour ce qui est du type de produit requis, des dimensions actuelles et futures du marché ainsi que des moyens de distribution existants.

La direction de l'entreprise doit arrêter une politique de base en matière de vente et de distribution, ce qui suppose qu'elle ait recherché, notamment :

- Comment vendre le produit, soit directement depuis l'usine, soit par l'intermédiaire de représentants ou de courtiers, soit encore en combinant ces différentes méthodes;
- S'il y a lieu d'accorder des remises;
- Comment assurer la promotion des ventes, par la publicité, par le service après-vente, ou par d'autres moyens.

La production

De très nombreuses décisions de politique générale concernent la production. Quelques-unes sont examinées ci-après :

- Assemblage ou production intégrée

Si le personnel qualifié qui est disponible sur place est limité, la question doit être examinée avec soin. En effet, il peut se révéler peu souhaitable de produire de A à Z tel ou tel produit industriel complexe. Il peut cependant se révéler possible d'acheter des pièces déjà fabriquées et de les assembler. A mesure que l'entreprise acquiert le savoir-faire voulu, elle peut produire elle-même un nombre de plus en plus grand de pièces, mais la question de la qualité de la production doit être étudiée avec beaucoup de soin.

- Gamme de production

Il faut définir la gamme de production souhaitable. Du point de vue économique, la production de masse sur une longue période d'un petit nombre de produits différents peut sembler idéale, mais il faut aussi tenir dûment compte des dimensions du marché et des possibilités d'y accéder ainsi que des conditions de distribution. La plupart des marchés subissent des fluctuations saisonnières et il faudrait donc, dans toute la mesure possible offrir une gamme de produits complémentaires. Il faut également définir quelle est la part des frais généraux qui est imputable à la production et, si pour une raison ou une autre (par exemple, pour répondre aux besoins du marché), il est nécessaire de produire des articles à faible rentabilité, il faut en fixer la part dans la production totale et la maintenir à un niveau acceptable.

- Stocks

De nombreuses politiques de production sont étroitement liées à la question des stocks, étant donné que l'existence de matières premières ou de pièces détachées est un élément essentiel de la planification dans ce domaine. La constitution de stocks importants représente cependant des immobilisations considérables, sous une forme ou sous une autre, ce qui peut être un facteur non négligeable lorsque les éléments constitutifs des stocks doivent être importés car il peut être en pareil cas nécessaire d'avoir des réserves suffisantes pour éviter toute interruption de production. Le maintien de ces réserves et les immobilisations en résultant peuvent se traduire par des coûts plus élevés. La politique en matière de stocks est donc un élément majeur de la politique de production.

Les politiques financières

Les finances sont au coeur même de toute activité industrielle et les politiques les concernant sont donc celles qui revêtent l'importance la plus décisive. On en trouvera ci-après certains des principaux aspects :

- Financement

En règle générale, le financement initial des petites entreprises est assuré en partie par le propriétaire, par les pouvoirs publics sous forme de subventions ou de prêts et, éventuellement, par les banques. Même si l'entreprise enregistre de très bons résultats, il est probable qu'elle aura besoin

de capitaux à mesure de son développement (pour financer les stocks de matières premières, la production en cours ou les stocks de produits finis, par exemple). Si l'entrepreneur entend garder le contrôle absolu de l'entreprise, l'expansion doit être financée par les bénéfices, ce qui demande du temps : il faudra en conséquence accepter de freiner légèrement le rythme d'expansion et décider de réinvestir dans l'entreprise un maximum de liquidités, aux dépens des revenus du propriétaire et éventuellement de ses associés. En revanche, pour ne pas laisser passer une occasion particulièrement favorable (et qui risque de disparaître assez rapidement), le propriétaire peut accepter l'apport financier d'un autre associé, qui, en retour, peut compter avoir son mot à dire sur l'exploitation de l'entreprise.

Les politiques dans ce domaine peuvent être décisives et doivent donc être arrêtées et définies de façon très précise.

- Liquidités et réserves pour amortissement

Il est normal en comptabilité de prévoir des réserves pour amortissement. Il faut cependant comprendre que ces réserves ne constituent pas des liquidités : il s'agit en fait d'un prélèvement sur les rentrées et d'une véritable dépense. Etant une simple réduction comptable de la valeur des actifs, l'amortissement n'entraîne pas de décaissement, mais il faut mettre en réserve une somme équivalente, sans quoi il n'a aucun sens. L'entreprise ne peut utiliser cette somme, qui cesserait en pareil cas de constituer véritablement une réserve.

Il faut aussi comprendre que, bien que l'amortissement soit exprimé en pourcentage de la valeur initiale de l'équipement dont il s'agit, le coût de remplacement sera probablement beaucoup plus élevé du fait de l'inflation, ce qui suppose la mise en réserve de sommes plus importantes.

Le réinvestissement des ressources provenant de l'amortissement est donc l'un des principaux éléments de toute politique financière puisqu'il est essentiel de disposer de liquidités suffisantes pour couvrir les dépenses futures. En cas de besoin important de liquidités, les directives en la matière doivent être clairement énoncées et strictement suivies. Or l'expérience montre que trop souvent, les petites entreprises manquent de la discipline nécessaire dans ce domaine.

- Acheter ou louer

Dans les pays occidentaux, les possibilités de location sont considérables, qu'il s'agisse non seulement des locaux mais aussi du matériel, de l'équipement, du mobilier, du matériel de bureau et, en fait, de tout ce qui sert à l'exploitation de l'entreprise, y compris le parc automobile. Cette pratique est généralement moins répandue dans les pays en développement.

La politique dans ce domaine devrait se fonder sur une étude objective des coûts respectifs. Dans la pratique, pour les petites entreprises, cette politique est généralement fonction dans une large mesure de l'existence de liquidités. La plupart des petites entreprises sont familiales et si le financement peut être trouvé à l'intérieur de la famille, celle-ci garde en général le contrôle de la société.

- Fonds de roulement

Le fonds de roulement est habituellement défini comme l'excédent des disponibilités à court terme sur les exigibilités à court terme et correspond donc à la partie des disponibilités à court terme venant des investisseurs permanents. Mais un fonds de roulement suffisant, notamment sous forme de liquidités, est la première condition nécessaire pour continuer à obtenir du crédit, à faire face rapidement à ses engagements et à éviter la faillite.

En d'autres termes, c'est l'aptitude à acquitter les factures à l'échéance qui assure la continuité de l'entreprise, et non l'ampleur du compte d'excédents. Celui-ci peut en effet inclure des produits, finis ou non, qui ne sont pas effectivement commercialisables et qui ne peuvent donc être rapidement convertis en liquidités.

Les besoins et les politiques en matière de fonds de roulement varient selon les entreprises et en fonction de différents facteurs. Comme il l'a été dit plus haut, la politique des stocks, qui est étroitement liée à la politique de production, joue un rôle important à cet égard. La politique suivie à l'égard des comptes fournisseurs et des comptes clients est aussi un élément clef.

- Emploi des bénéfices

L'emploi des bénéfices est dans une très large mesure fonction de la façon dont ceux-ci sont calculés. C'est ainsi qu'une entreprise peut fixer le taux d'amortissement à un niveau supérieur à la perte de valeur effective, diminuant

ainsi ses bénéfices et conservant par-devers elle des sommes qui, sinon, auraient été payées sous forme d'impôts ou auraient été distribuées aux actionnaires. La direction de l'entreprise doit préciser clairement sa politique en la matière, afin que les bénéfices soient calculés de façon uniforme et reflètent effectivement les résultats de l'exploitation. C'est au vu d'états concernant ces bénéfices que les banques et les autres sources de financement jugent de la solvabilité de l'entreprise.

#### La politique en matière de personnel

Pour opérer efficacement, une entreprise a besoin de cadres moyens et d'employés fidèles, intelligents, compétents et enthousiastes. C'est pourquoi, dans les pays occidentaux, une attention considérable s'attache à la définition de la politique à suivre en matière de personnel et d'emploi.

Dans les petites entreprises, en particulier dans les pays en développement, cet aspect de la mise au point de la politique à suivre est habituellement négligé. Dans de nombreux cas, l'entreprise fait des économies sur les salaires et n'attire donc pas le personnel le plus compétent. A longue échéance, cette politique se traduira non par une baisse mais par une hausse des coûts de production.

Les petites entreprises doivent définir leur politique en matière d'emploi avec beaucoup de soin car c'est de cette politique et de la qualité des rapports entre la direction et un personnel croissant (à mesure que l'entreprise se développe) que dépend l'avenir de l'entreprise à longue échéance. Quelques-uns des principaux aspects de cette politique de personnel sont examinés ci-après :

#### - Sélection et formation du personnel

Il faut définir très clairement les critères présidant au choix et à la formation du personnel. Il peut arriver que dans de petites entreprises, certaines personnes soient davantage recrutées en raison de leurs liens avec le propriétaire (ou, dans le cas d'une entreprise importante, avec la personne chargée du recrutement) que de leurs aptitudes pour l'emploi dont il s'agit. Cette pratique est particulièrement manifeste dans les pays en développement.

Il faudrait adopter une politique qui précise clairement les conditions, aussi bien techniques que d'ordre général, à remplir lors du recrutement. Les membres de la direction et les cadres chargés de ces recrutements devraient

être invités à respecter strictement ces conditions et à pouvoir justifier leurs décisions. La politique dans ce domaine doit être suffisamment claire pour ne laisser que peu de place aux abus. En outre, les personnes chargées du recrutement doivent bien comprendre qu'elles ont aussi pour tâche de former le personnel recruté afin d'assurer son efficacité.

- Rémunération

Certaines petites entreprises, consciemment ou non, cherchent à embaucher au salaire le plus bas possible. Une telle politique peut se révéler catastrophique à longue échéance. L'expérience montre qu'il est d'ordinaire plus rentable d'offrir un salaire élevé, mais aussi d'exiger davantage (quantitativement et qualitativement), car les coûts unitaires peuvent s'en trouver abaissés, et non le contraire.

Quel que soit le niveau de rémunération qu'elle s'est fixé comme objectif, l'entreprise devra décider si cette rémunération consistera uniquement en un salaire ou si elle comportera d'autres éléments tels qu'une participation aux bénéfices ou des primes fondées sur la productivité ou sur d'autres facteurs. Il faudra aussi décider de l'étagement des rémunérations en fonction des emplois occupés.

Il est donc essentiel que la politique de l'entreprise soit claire à tous ces égards et qu'une fois arrêtée, elle s'applique de la même façon à tous, qu'il s'agisse ou non de parents ou d'amis de la direction ou d'autres personnes à qui certaines faveurs pourraient être accordées.

- Avantages sociaux et moral du personnel

L'entreprise devra fixer très clairement sa politique à l'égard des avantages sociaux et des conditions de travail. La plupart des petites entreprises semblent n'accorder que très peu d'attention à ces questions tant qu'elles n'y sont pas obligées (c'est d'ordinaire quand l'entreprise se développe que les besoins à long terme des personnes qu'elle emploie revêtent davantage d'importance), qu'il s'agisse, par exemple, des congés annuels, des congés de maladie, des congés accordés pour d'autres motifs, des pensions de retraite, des pauses-café ou autres pauses, des conditions de travail, des assurances, des services d'ordre médical et des prestations familiales. Dans la plupart des cas, il se peut que ces questions ne se posent pas d'emblée, mais si l'entreprise enregistre de bons résultats et se développe, elles revêtiront sans aucun doute de l'importance.

## QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS POUR UNE POLITIQUE EFFICACE

Toute entreprise doit avoir des politiques et ces politiques, pour être efficaces, doivent être consignées par écrit. En outre, ces politiques doivent être comprises et, dans la mesure du possible, exhaustives. Il est pratiquement impossible de déléguer efficacement des pouvoirs si la politique de l'entreprise n'est pas clairement saisie, un cadre moyen ne pouvant sinon prendre des décisions judicieuses.

On trouvera ci-après quelques principes directeurs sur la façon d'accroître l'efficacité des politiques :

1. Elles doivent répondre à des objectifs et à des plans;
2. Elles doivent être cohérentes;
3. Elles doivent être souples;
4. Elles doivent être distinguées des règlements applicables dans l'entreprise;
5. Elles doivent être consignées par écrit;
6. Elles doivent être portées à la connaissance du personnel de manière qu'il les comprenne;
7. Leur application doit être surveillée.

## LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Comme il l'a été indiqué plus haut, il existe un lien étroit entre les "politiques" et les "objectifs" de l'entreprise. D'une manière générale, on peut dire qu'une fois définies, les politiques sont à long terme, bien que la souplesse figure parmi les éléments clefs mentionnés dans la section précédente. Si la situation évolue, les politiques devront peut-être être adaptées.

Les objectifs peuvent être à court terme ou à long terme. Ils doivent être étroitement liés à la politique arrêtée de l'entreprise et comporter les mesures qu'il convient de prendre, dans l'immédiat, et à plus longue échéance, pour permettre à l'entreprise d'opérer de façon de plus en plus efficace dans le cadre de la politique arrêtée.

On trouvera ci-après une liste d'objectifs, par domaine, que pourrait se fixer une entreprise :

Objectifs financiers

1. Bénéfices, exprimés en pourcentage :
  - de la production;
  - du capital utilisé;
2. Montant minimum annuel que les actionnaires peuvent compter recevoir.
3. Moyens financiers nécessaires pour améliorer les installations, le matériel et les conditions de travail.
4. Niveau minimum auquel les liquidités doivent être maintenues en tout temps.

Objectifs en matière de vente

1. Atteindre des niveaux spécifiés en ce qui concerne :
  - tel ou tel service constitutif de l'entreprise;
  - tel ou tel produit ou groupe de produits;
  - telles ou telles autres prestations de services;
2. Accroître d'un pourcentage spécifié la part des marchés que l'entreprise dessert.
3. Mettre au point des méthodes spécifiées de vente.
4. En collaboration avec les services de production, atteindre et respecter certaines normes spécifiées de qualité qui soient acceptables.
5. Rationnaliser la production en réduisant systématiquement le nombre des produits peu rentables et en accroissant la production des produits dont la rentabilité est acceptable ou élevée.

Objectifs en matière de personnel

Atteindre des objectifs spécifiés et clairement définis en ce qui concerne l'emploi et la formation du personnel, ainsi que certains avantages sociaux et avantages connexes à accorder au personnel.

Objectifs en matière de production

1. Atteindre des niveaux spécifiés de production en ce qui concerne :
  - tel ou tel service constitutif de l'entreprise;
  - tel ou tel produit ou groupe de produits.
2. Mettre au point, en collaboration avec le service des ventes, une gamme de produits qui permette, dans toute la mesure possible, de compenser les fluctuations saisonnières de la demande d'un produit par celles de la demande d'un autre produit.
3. S'employer de façon concrète à atteindre des objectifs spécifiés en matière d'utilisation des installations et de la main-d'oeuvre.
4. Maintenir de bons rapports avec la clientèle en mettant au point et en respectant des normes clairement définies pour le contrôle de la qualité.
5. Respecter de façon suivie des délais de livraison spécifiés qui soient acceptables pour le marché.
6. Veiller à assurer la communication en matière de gestion et l'élaboration des données nécessaires, en vue d'atteindre les objectifs fixés et de faire en sorte qu'une fois atteints, ces objectifs soient maintenus.

Il faut répéter que les petites entreprises, notamment dans les pays en développement, négligent dans une très large mesure de fixer leurs objectifs de façon claire. De fait, dans la plupart des cas, les entrepreneurs auraient beaucoup de mal à énoncer leurs objectifs, bien que, dans les entreprises performantes, il y ait très vraisemblablement des objectifs tout à fait précis (même si l'entrepreneur s'emploie à les atteindre instinctivement et inconsciemment sans les formuler en tant que tels). Lorsque l'entreprise est peu importante et à condition que l'entrepreneur ait directement et personnellement la haute main sur son exploitation quotidienne, cet état de choses ne peut pas poser de problème. Mais à mesure que l'entreprise se développe, d'autres personnes se trouvent participer de plus en plus à son exploitation et, en pareil cas, il devient indispensable d'arrêter et d'énoncer de façon judicieuse de tels objectifs.

DOCUMENT DE FORMATION No 5

STRUCTURE DE L'ORGANISATION ET DESCRIPTION DES FONCTIONS DES CADRES

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
STRUCTURE DE L'ORGANISATION	118
Quelques principes fondamentaux	118
L'organigramme	119
Relations avec les actionnaires et le Conseil d'administration	122
Examen de l'organisation	123
DESCRIPTION DES FONCTIONS DES CADRES	125
Etablissement de la description de fonctions	125
Qui doit être chargé d'établir les descriptions de fonctions ?	126
Principaux éléments de la description de fonctions des cadres	127

## STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Pour que l'organisation soit bien structurée, il importe d'accorder toute son attention aux deux domaines essentiels suivants :

1. La définition des fonctions respectives des cadres supérieurs, du personnel de supervision et des spécialistes au sein de l'organisation.
2. Les relations officielles qui doivent exister entre les personnes assumant ces fonctions pour que soient atteints les objectifs de l'entreprise.

L'organigramme, qui n'est en fait qu'une présentation figurée de ces fonctions et de ces relations, doit être complété par des descriptions de fonction détaillées et parfois même, par une description de l'organisation fonctionnelle d'ensemble.

### Quelques principes fondamentaux

Pour fonctionner de manière efficace, l'entreprise doit être structurée. On rappellera, à ce sujet, certains des principes qui, dans ce domaine, sont fondamentaux :

1. L'organisation est un élément de la "planification" qui elle-même constitue une partie importante de l'activité de gestion. Elle consiste en une détermination et une description des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles et des relations qui existent entre ces responsabilités.
2. La structure d'une organisation est le cadre dans lequel s'exercent les responsabilités de la gestion, la délégation de ces responsabilités, et la coordination de ces activités ou opérations ainsi que la motivation des personnes responsables.
3. Les responsabilités ou fonctions de chacun des membres de l'entreprise, - qu'il s'agisse de la direction ou du domaine technique - ainsi que les activités de chacune des divisions ou sections principales et annexes, doivent être clairement établies par écrit. Cette définition doit spécifier les relations officielles et informelles entre les membres en question.
4. Lorsque les activités et la dimension de l'entreprise deviennent plus importantes il se peut que la gestion ne puisse être efficace en raison de l'excédent de travail, c'est pourquoi des dispositions doivent être prises pour que l'on puisse déléguer des responsabilités à des échelons inférieurs. Il faudra, dans ce cas, veiller plus particulièrement au maintien d'une coordination régulière et efficace.

5. La définition des responsabilités et des relations au sein d'une organisation devrait s'établir comme suit :
- Nomination d'un seul directeur général responsable auprès de l'organe ou des organes de décisions (dont il sera normalement membre) et responsable du déroulement effectif de toutes les opérations de l'entreprise;
  - Décentralisation adéquate des prises de décisions par une délégation de responsabilités;
  - Définition précise des rapports hiérarchiques entre le Directeur général et les différents échelons où les décisions sont prises et les opérations engagées;
  - Limitation de l'étendue des responsabilités à un nombre raisonnable de cadres ou d'agents de maîtrise;
  - Intégration des sections fonctionnelles de façon qu'elles ne compromettent en aucune façon la hiérarchie de responsabilité et de commandement établie.
6. Si les responsabilités sont parfaitement définies, la délégation de ces responsabilités et son acceptation impliquent automatiquement la délégation du pouvoir correspondant de prendre les décisions nécessaires pour parvenir aux résultats voulus. Toute limitation des responsabilités d'un cadre qui, pour une raison quelconque, pourrait se révéler nécessaire, devra être clairement énoncée dans la définition.
7. Lorsque des responsabilités sont ainsi déléguées, le supérieur reste responsable de tous les actes pertinents de ses subordonnés, qu'il ait donné ou non des instructions spécifiques à ce sujet.
8. Aucune structure d'une organisation ne doit être considérée comme permanente ou immuable. Elle doit être au contraire suffisamment souple pour se prêter éventuellement aux modifications qu'exigent les changements de ses conditions d'origine.

#### L'organigramme

Il importe de préciser dès le départ qu'il n'existe en matière d'organisation aucune structure que l'on puisse systématiquement qualifier de "bonne" ou "mauvaise". Il est impossible de concevoir une structure idéale pouvant s'adapter à tout type

d'organisation. L'expérience prouve qu'en dépit de certains principes, chaque organisation présente en fait certains traits qui lui sont propres et l'on ne devrait jamais chercher à établir une forme de structure "normalisée". En revanche une analyse des principes fondamentaux permettrait d'établir une sorte de modèle qui pourrait servir de base à la mise au point d'organigrammes particuliers.

L'organigramme sera simple ou complexe selon la dimension et la nature de l'organisation à laquelle il correspond. On trouvera ci-après une liste des principales fonctions exigeant un examen :

Contrôle des cadres dirigeants assuré par le Directeur général ou le responsable de la gestion.

Commercialisation, distribution et ventes.

Finance et administration.

Gestion de la production, y compris gestion de l'atelier ou de l'usine, planification, contrôle et évaluation de la production.

Recherche, conceptions et développement.

Services techniques, y compris entretien de l'usine.

Etudes de conception industrielle.

A mesure que l'organisation se développe, d'autres sous-fonctions peuvent se révéler nécessaires aux échelons immédiatement inférieurs :

- Directeurs des ventes

Service des ventes, y compris recherche de produits et de marchés.

Direction commerciale et service des ventes, pour le marché intérieur et pour l'exportation.

Contrôle de la distribution et des transports.

Publicité et promotion.

Réception et exécution des commandes.

Magasinage et livraison.

- Directeur du service financier, de l'administration et de l'approvisionnement

Comptabilité et contrôle financier.

Comptabilité de gestion.

Service des achats\*.

Contrôle du matériel et planification des besoins\*.

Gestion et contrôle des stocks\*.

Personnel.

Traitements et salaires.

Note : Les opérations suivies d'un astérisque (\*), qui concernent l'acquisition, le contrôle et le magasinage des marchandises, constituent souvent un élément important de la planification et du contrôle de la production et peuvent de ce fait également relever du service de gestion de la production.

- Gestion de la production

Gestion de l'usine et de l'atelier de production.

Organisation industrielle.

Planification et contrôle de la production.

Gestion du travail.

Evaluation.

Contrôle de la qualité.

Manutention des marchandises.

Note : Les activités suivies d'un astérisque (\*) déjà présentées dans la liste correspondant aux responsabilités du Directeur des Finances de l'Administration et de l'Approvisionnement constituent souvent un important élément de la planification et du contrôle de la production et peuvent de ce fait relever du service de la gestion de la production.

- Recherche et études de conception

Bureau d'études et ingénieurs spécialisés dans la conception.

Fabrication de prototypes.

Bureau des dessinateurs.

- Services techniques

Réparation et entretien des installations, de l'équipement et des véhicules.

Activité générale de vérification (y compris les laboratoires des grandes entreprises).

Fabrication d'outils et de gabarits.

- Conception industrielle

Artistes spécialisés dans la conception industrielle.

Mise au point de modèles d'essai.

Relations avec les actionnaires et le Conseil d'administration

La plupart des petites industries n'ont qu'un propriétaire/directeur gérant/actionnaire (sauf dans les cas où celui-ci s'est adjoint un associé). En raison du développement progressif de l'organisation il faudra certainement disposer de capitaux plus importants et, en conséquence obtenir, sous une forme ou une autre, la participation d'un plus grand nombre d'actionnaires, dont souvent, le seul engagement direct consiste en leur apport d'argent. Ces actionnaires ne jouent dans ces cas aucun rôle direct dans l'activité de l'entreprise. La poursuite du développement de l'entreprise peut conduire à une augmentation sensible des parts détenues par les actionnaires ce qui les obligera à protéger leurs intérêts. Cette protection des intérêts des actionnaires incombe au Conseil d'administration. Si le propriétaire d'origine peut rester le principal actionnaire, sinon le plus important d'entre eux, il est également possible qu'il se retire et que le Conseil d'administration nomme, dans ce cas, Directeur général une personne qui n'a qu'une participation minoritaire.

Dans une petite entreprise en général, le Directeur général qui, dans la plupart des cas en est aussi le propriétaire, fixe les politiques, détermine les objectifs et contrôle pratiquement lui-même l'organisation soit de façon directe, soit par l'intermédiaire des directeurs ou des agents de maîtrise qu'il a nommés.

L'expérience prouve cependant que si le développement d'une organisation l'oblige à faire appel à d'autres actionnaires il faut alors nécessairement disposer d'un Conseil d'administration qui puisse se charger de veiller aux intérêts des actionnaires. Le Conseil d'administration assure cette fonction

en déterminant et approuvant les politiques, en fixant les objectifs, en s'informant grâce à des rapports réguliers des progrès réalisés pour atteindre ces objectifs et, d'une manière générale, en exerçant la discipline voulue à l'échelon supérieur pour obtenir un fonctionnement pleinement rentable.

Il est évident que le Conseil d'administration ne pourra effectivement réussir dans ce sens que si le Directeur exécutif est l'un de ses membres, puisque ceux-ci doivent pouvoir s'adresser à lui pour obtenir des recommandations pratiques dans les domaines en cause, car il faut en outre souligner qu'ils ne peuvent eux-mêmes participer à la gestion des affaires courantes. Cette activité en effet exige une étroite participation que seul permet un travail à plein temps ce qui n'est habituellement pas le cas des membres du Conseil d'administration.

#### Examen de l'organisation

On constate trop souvent que les organisations se développent sans structuration officielle et que même s'il existe quelque degré de structuration une certaine révision serait sans doute souhaitable. La première phase d'une telle révision consiste à analyser la situation présente en faisant remplir un questionnaire concernant chaque fonction.

Il faut effectuer cette analyse avec toutes les précautions voulues pour éviter de susciter des appréhensions excessives parmi le personnel.

Les intéressés conçoivent généralement une analyse de fonctions comme constituant :

- Une première mesure d'évaluation de leur rendement;
- Un prélude à une modification;

deux conceptions qui entraînent une certaine appréhension. Il convient donc tout d'abord de se mettre d'accord avec le Directeur général et/ou l'entrepreneur sur la forme du questionnaire. Celle-ci dépendra des conditions particulières et variera ainsi d'un cas à l'autre mais pour chacune des situations en cause respectera les aspects suivants :

- Le responsable;
- Les responsabilités (les subordonnés);
- La fonction globale;

- Les responsabilités particulières et pouvoirs dans les domaines suivants :
  - recrutement et renvoi de subordonnés,
  - relations avec les clients,
  - fonctions de production,
  - achat de marchandises et de matières premières, etc.

Il sera ensuite demandé au Directeur général ou à l'entrepreneur d'informer ses subordonnés de l'organisation de l'étude et de ses objectifs (détermination des voies hiérarchiques, des pouvoirs et des responsabilités; élimination des chevauchements, etc.). Il importe par la même occasion de souligner la nécessité d'éliminer toutes les anomalies gênantes de manière à faciliter les tâches de chacun.

Officiellement habilité à cet effet par le Directeur général, le responsable de la promotion industrielle sera chargé des tâches suivantes :

- Rencontrer chacun des employés concernés de l'organisation;
- Publier le questionnaire et en expliquer les objectifs;
- Remettre le questionnaire à chacun des employés concernés pour qu'ils le remplissent;
- Revoir par la suite l'intéressé pour l'aider à résoudre toute difficulté éventuelle;
- Examiner avec l'intéressé les renseignements fournis et au besoin les compléter.

Les renseignements obtenus devront permettre l'établissement d'un organigramme qui, présentant les ordres de communication sous leur forme actuelle, fera apparaître :

- Les points éventuels de chevauchement;
- Le manque de précision de certains pouvoirs;
- Les anomalies dans les délégations de pouvoirs et de responsabilités;

ainsi que toute autre irrégularité possible dans l'organisation de l'entreprise. Ceci explique pourquoi il est absolument essentiel d'obtenir l'entière coopération du personnel à cette opération, coopération sans laquelle les anomalies ne pourront tout au plus qu'être partiellement mises en lumière.

Si les circonstances le justifient, il faudra alors concevoir une structure nouvelle qui permettra d'éliminer les faiblesses dont souffrent actuellement l'entreprise. Cette nouvelle structure sera ensuite examinée avec le personnel auquel il sera demandé de l'approuver lorsqu'il aura compris et reconnu ses caractéristiques, ses raisons d'être et les modifications qu'elle implique. Il importera, lorsque pour diverses raisons (traditions de la maison, participation de personnes ayant des compétences ou une expérience particulière, remplacement probable de personnel dans un proche avenir, etc.), cette nouvelle structure ne pourra être établie que progressivement, d'en fixer de toute manière la forme définitive, d'en déterminer les phases intermédiaires et d'en arrêter le calendrier.

Il faudra ensuite établir la description des fonctions des cadres de l'entreprise qui seront étudiées avec les intéressés avant d'être appliquées et sont mentionnées ci-après.

#### DESCRIPTION DES FONCTIONS DES CADRES

Toute position impliquant des responsabilités de gestion ou de supervision doit faire l'objet d'une définition claire et précise. Une bonne description de fonctions d'un cadre doit informer l'intéressé et ses collaborateurs de la tâche dont il est chargé et permettre de mieux déterminer les pouvoirs dont il doit disposer pour exercer parfaitement ses fonctions.

#### Etablissement de la description de fonctions

La description de fonctions d'un cadre doit préciser la fonction correspondant à la position, les tâches essentielles, l'étendue des pouvoirs, les relations intérieures et extérieures et les principales responsabilités. Il n'est généralement pas nécessaire que la description comprenne une liste exhaustive des diverses tâches particulières liées à la position. Il ne faut pas confondre les descriptions des fonctions des cadres avec les procédures de gestion dont il est question dans le Document de formation No 17. Ces procédures en effet précisent de façon détaillée les différents éléments du travail : tâches à accomplir, modalités de réalisation et intégration de l'activité correspondante dans l'ensemble du système.

Alors que, l'organigramme de l'entreprise étant fixé, la description de fonctions restera normalement la même tant qu'aucune modification n'aura été apportée à la structure fondamentale de l'organisation, les procédures de fonctionnement peuvent en revanche être ajustées, modifiées et précisées pour répondre à l'évolution des besoins.

Pour établir une description de fonctions de cadre un organigramme est indispensable. En effet sa mise au point détaillée révélera parfois dans l'organigramme certaines omissions ou certains chevauchements mineurs en apportant de légères modifications. Si la structure comporte certaines anomalies plus fondamentales, il est pratiquement certain que celles-ci apparaîtront lors de l'étude plus approfondie qu'implique l'établissement des descriptions de fonctions des cadres. Une structure saine d'organisation reste de toute manière une condition préliminaire essentielle à l'établissement des descriptions de fonctions des cadres.

#### Qui doit être chargé d'établir les descriptions de fonctions ?

L'établissement d'une description de fonctions de cadres incombe à la direction. Toutefois si le Service de promotion industrielle est en cause, il en établira une première version. C'est néanmoins à la direction qu'appartient la responsabilité finale et elle doit donc participer à l'opération. Dans une petite entreprise, cette responsabilité revient normalement au propriétaire/directeur général. Lorsque l'entreprise se développe, le directeur général peut charger certains cadres de la direction de la préparation des descriptions de fonctions de contremaîtres et d'agents de maîtrise, par exemple. Dans les grandes entreprises, on peut faire appel au service du personnel mais, dans ce cas, ce service n'agira que dans le cadre de directives définies par la haute direction.

Dans les grandes organisations, le directeur général décide des fonctions et responsabilités majeures de ses principaux collaborateurs. Ceux-ci à leur tour fixent les fonctions et les responsabilités des cadres supérieurs et du personnel de maîtrise, les intéressés en faisant de même pour leurs collaborateurs.

La participation des chefs directs à cette coopération présente de nombreux avantages. L'examen des tâches éclaire en effet les relations qui existent entre les différentes fonctions et les différentes responsabilités et fait apparaître les chevauchements ou les omissions. La méthode qui consiste à faire participer

les employés à l'étude des différentes tâches et au choix de leurs responsables, présente l'avantage d'améliorer la formation des directeurs et du personnel de maîtrise, de faciliter la justification des barèmes des traitements et d'améliorer les contrôles en faisant clairement ressortir les postes qui sont indispensables et comment ils s'intègrent dans la structure.

#### Principaux éléments de la description de fonctions des cadres

Les descriptions de fonctions des cadres se présentent sous des formes très variables. Aucune d'entre elles ne peut à priori être jugée meilleure qu'une autre. Le schéma qui entre autres s'est en pratique révélé satisfaisant s'établit comme suit :

- Titre

Titre précis du poste.

- Fonction

Exposé sommaire des principales fonctions de la personne occupant le poste.

- Relations

Supérieurs hiérarchiques.

Coordination assurée par l'intéressé au sein de l'organisation.

Nombre et titre des subordonnés.

Relations extérieures.

- Responsabilités

Exposé détaillé des responsabilités dans les domaines suivants :

- Exécution du travail;
- Financement, le cas échéant;
- Biens de l'entreprise (bâtiments, usine, machines, matériel, etc.);
- Soumission de rapports;
- Contrôle.

La description de postes de cadres doit à un premier stade faire l'objet d'un avant-projet qui, avant d'être définitivement mis au point sera étudié avec la direction et avec l'intéressé, car celui-ci peut être amené à exprimer certaines observations susceptibles de modifier la version définitive de la description de poste. Cette version définitive sera enfin transmise officiellement aux directeurs et au personnel concernés par le supérieur immédiat avec instruction directe de mise en application.

DOCUMENT DE FORMATION No 6

AIDE-MEMOIRE

EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE

Il sera nécessaire d'évaluer la solidité financière de l'entreprise, tant régulièrement que ponctuellement. Une évaluation régulière est indispensable pour suivre effectivement l'évolution de l'entreprise. Des évaluations ponctuelles deviennent nécessaires en plusieurs occurrences, notamment :

- i) A l'occasion de négociations visant à obtenir un complément de ressources - prêt, découvert ou apport d'un associé ou d'un actionnaire, par exemple;
- ii) A l'occasion de l'examen de plans particuliers d'expansion - opportunité de créer de nouveaux établissements ou d'adopter de nouveaux procédés nécessitant l'acquisition d'installations supplémentaires, etc.

Tous les points essentiels à envisager, ainsi que la source des données de base indispensables, ressortent d'une étude attentive de plusieurs des documents de formation de la présente série, notamment les suivants :

- LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES (DOCUMENT 7)
- TENUE DES DOSSIERS DANS LES PETITES ENTREPRISES - APPENDICES No VII A, B, C, VIII ET IX (DOCUMENT 8)
- INFORMATION DE GESTION (DOCUMENT 14)
- PRECAUTIONS A PRENDRE AVANT LA CREATION D'UNE PETITE ENTREPRISE (DOCUMENT 18)
- QUESTIONS A ETUDIER AVANT DE CREER UNE PETITE ENTREPRISE INDUSTRIELLE OU COMMERCIALE (DOCUMENT 18, SECTION 1)
  - Etude de rentabilité
  - Prévisions relatives au capital et
  - Prévision des mouvements de trésorerie.

Pour faciliter la tâche, on a résumé dans le présent aide-mémoire les facteurs essentiels à inclure dans une évaluation financière. Ces considérations se rapportent notamment aux éléments suivants :

A. Capital

- i) Quels sont les coefficients de liquidité (et leurs tendances) ?
  - a) Actuellement
  - b) A court terme
- ii) Quel est le rendement du capital ?
  - a) Rendement actuel et évolution
  - b) En cas de nouvelle extension
- iii) Quel est le rapport dettes-fonds propres ?
  - a) Rapport actuel et tendances

B. Recettes

- i) Rentabilité, exprimée par :
  - a) Le pourcentage de bénéfice brut
  - b) Le pourcentage de bénéfice net
  - c) Le rapport intérêts d'emprunts - bénéfices nets (taux de couverture des intérêts par les bénéfices)
- ii) Eléments du capital circulant
  - a) Ventes à crédit (nombre de semaines)
  - b) Rapport stocks de matières premières - utilisation (stocks disponibles exprimés en nombre de jours de production)
  - c) Analyse des débiteurs (par mensualité à percevoir)
  - d) Analyse des créanciers (par mensualité échue)
  - e) Pourcentage des ventes imputé aux frais de gestion, de commercialisation et de distribution
- iii) Production et marketing
  - a) Coûts de production - évaluer les coûts directs et les tendances
  - b) Seuils de rentabilité - des principaux produits/services : s'interroger sur la possibilité de les atteindre dans l'état actuel du marché

- c) Gamme de produits/services et tendances; sensibilité à d'éventuels changements
  - d) Part du marché; part potentielle
  - e) Carnet de commandes actuel rapporté à la production et aux stocks; tendances
- iv) Plans d'extension et projets nouveaux;  
(y compris introduction de nouveaux produits/services - ouverture de nouveaux débouchés ou secteurs)
- a) Durée d'amortissement des emprunts
  - b) Etude de rentabilité
  - c) Prévisions de trésorerie - mouvements de capitaux, marge brute d'autofinancement
  - d) Projections de production et de marketing
  - e) De façon générale
    - i) Viabilité
    - ii) Potentiel

C. Considérations générales

Pour évaluer la situation financière d'une entreprise :

- i) Se garder de tout optimisme excessif;
- ii) Faire preuve de réalisme dans toute estimation;
- iii) Ne comparer que ce qui est comparable;
- iv) Veiller à réserver une marge dans les estimations pour toute insuffisance d'exécution d'un plan - accroissement relatif des dépenses et/ou diminution relative des recettes (le cas échéant);
- v) Choisir des éléments de comparaison appropriés et pertinents;
- vi) S'il y a lieu, recourir aux analyses de tendances et aux pourcentages;
- vii) Toute donnée doit être récente et exacte;
- viii) N'accepter aucune donnée sans en examiner la source, l'exactitude probable et la portée - faire des sondages pour en vérifier l'exactitude - tenter de "voir au-delà des chiffres";

- ix) Vérifier la base d'évaluation des stocks - matières premières; produits intermédiaires; produits finis; et envisager le taux d'obsolescence et de dépréciation;
- x) Examiner la part de l'actif total :
  - i) Dont l'entrepreneur est entièrement propriétaire; évaluer son prix de vente;
  - ii) Constituée par les stocks;
- xi) Relever au titre des Débiteurs divers les créances irrécouvrables et douteuses;
- xii) Faire le point des obligations liées aux emprunts et rechercher si elles sont réglées, à la date considérée, suivant les termes du contrat;
- xiii) Vérifier les droits de propriété sur l'actif et les sûretés y afférentes.

En somme, il faut SE GARDER de tout jugement hâtif pour évaluer la situation financière d'une entreprise. Il importe au contraire de recueillir des données récentes et pertinentes et de les soumettre à une analyse approfondie et critique, en fonction des facteurs envisagés dans le présent aide-mémoire.

DOCUMENT DE FORMATION No 7

LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
LE CALCUL DU BENEFICE	133
FIXATION DU PRIX DE VENTE	134
LE COUT OU PRIX DE REVIENT COMMERCIAL DU PRODUIT	135
COURSE DE RENTABILITE	136
EXEMPLES ILLUSTRANT L'EFFET DE MODIFICATIONS DE LA CONTRIBUTION DE CHAQUE PRODUIT A LA COUVERTURE DES FRAIS GENERAUX	138
Cas No 1 : entreprise fabriquant un seul produit	139
Cas No 2 : entreprise fabriquant plusieurs produits	141
Résumé des points qui se dégagent des cas Nos 1 et 2 ci-dessus	145
EXEMPLES ILLUSTRANT L'EFFET DE MODIFICATIONS DES FRAIX FIXES	146
Cas No 3 : effet de l'emploi d'un nouveau vendeur	146
Cas No 4 : effets de divers facteurs sur les coûts unitaires et sur le niveau des bénéfiques	149
CONCLUSION	151

Dans le document de formation 3, intitulé Commercialisation, ventes et distribution, nous avons défini la commercialisation comme une activité orientée vers la recherche d'un profit conformément à un plan fondé sur les besoins connus du marché. Nous avons mis l'accent tout au long du document sur le fait que l'entreprise devait réaliser un profit et, partant, sur la nécessité de faire porter l'effort sur les facteurs susceptibles d'influer sur les bénéfices. Le présent document, dont la lecture devrait aller de pair avec celle du document de formation 3, porte sur certains de ces facteurs, et notamment sur ceux dont devrait se préoccuper toute personne ayant à commercialiser un produit.

#### LE CALCUL DU BENEFICE

On trouvera ci-après la liste des données de base nécessaires au calcul du bénéfice :

	<u>Dollars E.-U.</u>
1. Ventes au cours de la période considérée	-
<u>Frais généraux de l'entreprise</u>	
Salaires	-
Ventes et distribution	-
Loyer	-
Electricité	-
Eau	-
Dépréciation	-
Autres dépenses ordinaires	-
Total des frais généraux	-
<u>Coût de fabrication</u>	
Matière première directe	-
Main-d'oeuvre directe	-
Frais généraux de l'usine	-
Total des coûts de fabrication	-
Plus : valeur du stock d'ouverture	-
Moins : valeur du stock de fermeture	-
2. Coût des marchandises vendues	-
3. Bénéfice net (1 - 2)	-

L'entrepreneur qui n'a pas les pièces comptables et justificatifs nécessaires à sa disposition, ou qui n'en a qu'une partie, ne peut établir l'état suggéré ci-dessus.

Dans ce cas, il pourra se faire une idée de la situation commerciale de son entreprise au moyen du calcul assez simple ci-après :

Dollars E.-U.

Ventes totales pour la période considérée (ajustées pour tenir compte des stocks d'ouverture et de fermeture des produits finis)	-
Dépenses totales pour la période considérée	-
Excédent ou déficit des ventes par rapport aux dépenses, ce calcul pouvant être effectué sur une base mensuelle.	-

Il faudra toutetois établir d'urgence une comptabilité élémentaire, pour pouvoir à l'avenir calculer le bénéfice en bonne et due forme.

#### FIXATION DU PRIX DE VENTE

Il existe diverses manières de fixer le prix de vente. Certains chefs d'entreprise prennent en compte le coût des matériaux de base, y ajoutent un pourcentage fixe et vendent au chiffre ainsi obtenu. D'autres, suivant une méthode plus élaborée, tentent d'estimer tous les coûts (y compris les frais généraux, dont la ventilation dépend du nombre d'articles vendus) et majorent ce chiffre d'un pourcentage représentant la marge bénéficiaire. Une autre solution consiste à s'assurer un avantage sur les concurrents en vendant à un prix légèrement inférieur aux leurs. Il est assez fréquent aussi que l'entrepreneur laisse la porte ouverte au marchandage en fixant un prix élevé, quitte, au cours des négociations, à offrir un rabais ou autre avantage pour enlever la commande. D'autres entrepreneurs encore s'en tiennent au prix du marché.

Il n'existe pas de solution tranchée, vraie ou fausse, en matière de fixation des prix et nous n'avons nullement l'intention d'en suggérer une. Certains principes doivent cependant être observés en la matière, à savoir :

- Il faut tenir le plus grand compte des besoins du marché;
- Le prix de revient, pour important qu'il soit, n'est jamais le seul facteur à prendre en considération : si, par exemple, le prix fixé d'après le prix de revient est trop élevé pour le marché, on n'arrivera pas à vendre;

- Il faut ne jamais partir du principe que le prix le plus bas est nécessairement le plus acceptable : les consommateurs mécontents de tel ou tel produit existant sur le marché feront peut-être bon accueil à un produit de meilleure qualité même s'il est plus cher. Certes, si le prix fixé est inférieur au coût, l'affaire tournera à perte. La notion de prix de revient est toutefois complexe car ce prix est pour partie fonction du volume des ventes. Les conséquences du lien existant entre ces deux éléments sont examinées ci-après.

#### LE COÛT OU PRIX DE REVIENT COMMERCIAL DU PRODUIT

Ce coût comprend grosso modo deux volets :

- Les frais fixes;
- Les frais variables.

Par "frais fixes", on entend habituellement des éléments tels que :

- Le loyer;
- L'électricité,

et, en fait, tous les postes énumérés à la rubrique "frais généraux de l'entreprise" dans l'exemple de calcul des bénéfices donné plus haut.

L'expression "frais fixes" suggère que ces coûts ne varient jamais. Dans la pratique, il n'en est pas toujours ainsi. Une entreprise qui s'étend peut avoir besoin de louer des locaux supplémentaires, utilise souvent davantage d'électricité et de services, et doit parfois étoffer son personnel de gestion et de maîtrise; ses frais dits fixes augmentent donc. Par contre, lorsque le volume des affaires se réduit sensiblement, certains de ces frais peuvent être comprimés. Il n'en reste pas moins que, sur le plan pratique, on peut identifier un certain nombre de coûts qui sont en règle générale "fixes".

L'expression "frais variables" désigne habituellement :

- Les matières premières et matériaux directs (entrant directement dans la fabrication du produit);
- La main-d'oeuvre directe (affectée directement à la fabrication du produit).

En théorie, ces frais sont censés varier en relation directe avec la production. Pour les matériaux il en est habituellement ainsi. Pour la main-d'oeuvre, ce principe est dans l'ensemble valable en période de prospérité;

toutefois, lorsque les ventes chutent et que la production se contracte, la productivité tend à baisser (diminution du travail fourni par chaque homme durant un laps de temps donné) et, à moins que la main-d'oeuvre excédentaire ne soit impitoyablement débauchée, ou affectée à d'autres travaux, ces coûts ne varient plus en proportion directe de la production.

#### COURBE DE RENTABILITE

L'effet des frais fixes et variables sur les bénéfices de l'entreprise peut être représenté par une courbe de rentabilité illustrant :

1. Les bénéfices ou pertes probables pour différents niveaux de production;
2. Le rapport entre frais variables et frais fixes;
3. La marge de sécurité (c'est-à-dire la différence entre le volume total des ventes et celui correspondant à un niveau d'équilibre);
4. Le taux de croissance des bénéfices pour un multiple de la valeur représentant l'unité de production (pour chaque tranche de 100 dollars de ventes par exemple);
5. Le seuil de rentabilité, qui correspond au point d'intersection de la courbe des coûts et de la courbe des ventes et qui est le point d'équilibre auquel il n'y a ni bénéfice ni perte.

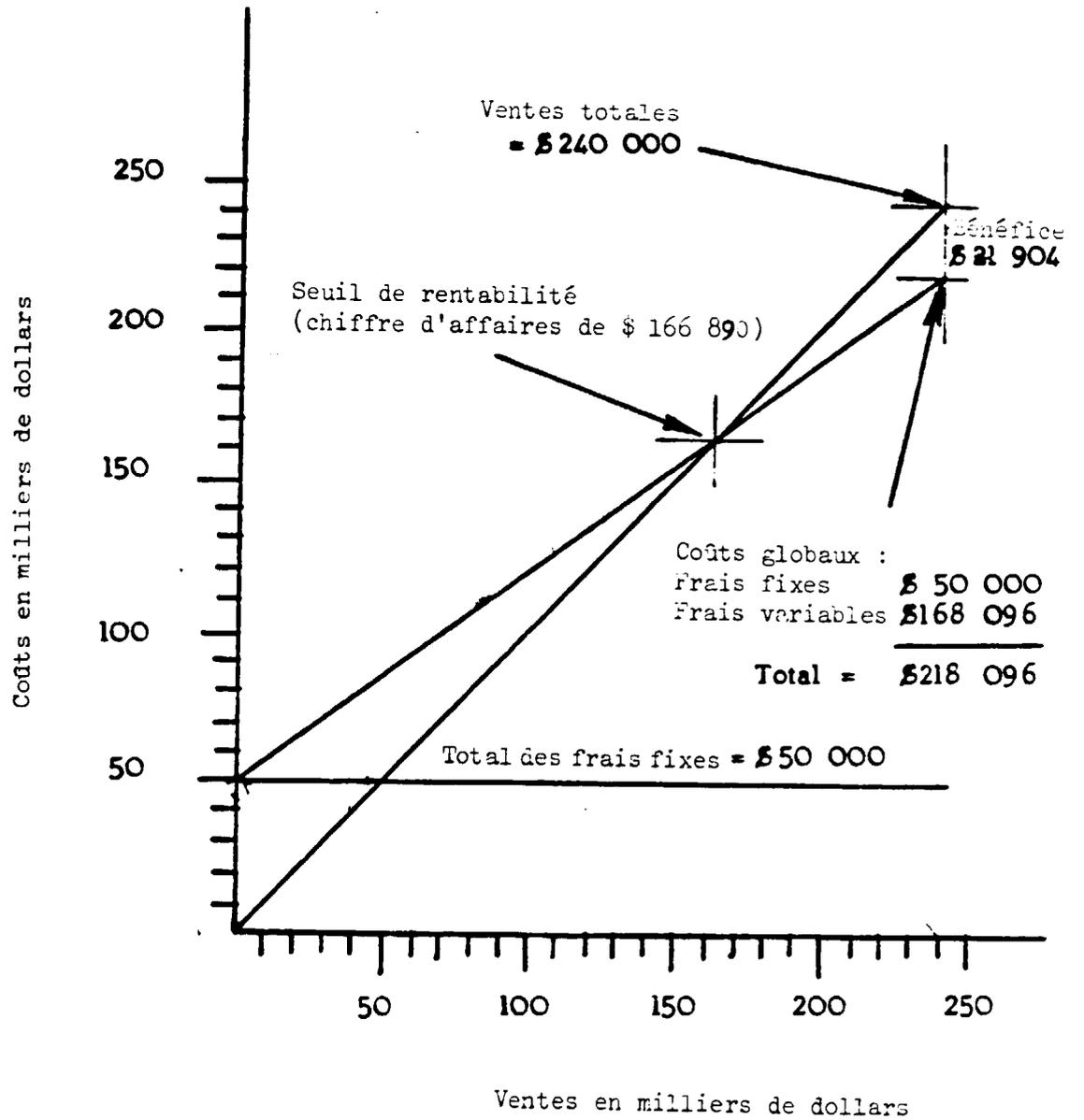
Le graphique s'ordonne autour de deux axes, dont un axe vertical désigné par la lettre Y et un axe horizontal désigné par la lettre X. On porte généralement sur l'axe Y les coûts et recettes, et sur l'axe X l'un ou plusieurs des éléments suivants :

- Volume des ventes (nombre d'unités)
- Volume des ventes (exprimé en dollars)
- Volume de la production (nombre d'unités)
- Volume de la production (exprimé en dollars).

Pour établir le graphique, dont on trouvera un exemple à la page suivante, il convient de procéder comme suit :

1. Tracer les axes et reporter les coûts et recettes sur l'axe Y et la production et les ventes sur l'axe X.
2. Tracer une ligne horizontale correspondant aux frais fixes en un point approprié du graphique.

EXEMPLE DE COURBE DE RENTABILITE



Le graphique ci-dessus est fondé sur les chiffres cités dans l'exemple figurant en page

3. Porter des points correspondant aux frais variables (pour une production donnée) sur le graphique et joindre ces points par une ligne partant de l'intersection entre la ligne des frais fixes et l'axe des coûts et recettes.
4. Tracer la ligne correspondant au produit des ventes en partant du point zéro et en s'arrêtant au chiffre de la production pour la période considérée.

Le graphique que nous venons de décrire permet de voir le potentiel d'une affaire; si elle ne fonctionne pas efficacement, une comparaison entre les conditions réelles d'exploitation et les indications du graphique permet de déceler les défauts. Ainsi, si les prix de vente ont été fixés trop haut et que, par suite, les ventes s'avèrent difficiles, la production sera réduite et le seuil de rentabilité risque de ne jamais être atteint. En fait, le seuil de rentabilité sera d'autant plus bas que le prix est plus élevé, mais si les ventes pâtissent de la résistance que le marché oppose à ce prix, le bas niveau de ce seuil n'aidera en rien l'entreprise.

Si, au contraire, les prix sont fixés à un niveau trop bas, on peut compter que les ventes augmenteront, mais la compression des prix aura élevé le seuil de rentabilité et les ventes supplémentaires ainsi réalisées pourront n'être pas suffisantes pour atteindre ce seuil.

#### EXEMPLES ILLUSTRANT L'EFFET DE MODIFICATIONS DE LA CONTRIBUTION DE CHAQUE PRODUIT A LA COUVERTURE DES FRAIS GENERAUX

Les principes que nous venons d'énoncer sont illustrés ci-après par quelques exemples reposant sur les hypothèses suivantes :

Frais fixes de l'entreprise 50 000 dollars par an

Montant des frais variables des divers produits :

	Matières premières		Main-d'oeuvre		Montant des frais variables par unité
Produit A	0,52	+	0,12	=	0,64 dollar E.-U.
Produit B	0,52	+	0,24	=	0,76 dollar E.-U.
Produit C	0,60	+	0,20	=	0,80 dollar E.-U.

Prix de vente des produits :

	Prix de vente unitaire
Produit A	1,00 dollar E.-U.
Produit B	1,04 dollar E.-U.
Produit C	1,20 dollar E.-U.

La contribution de chaque produit à la couverture des frais fixes (ou généraux) de l'entreprise s'établit comme suit :

(Contribution du produit = prix de vente - frais variables)

Produit A = 1 dollar - 0,64 dollar = 0,36 dollar par unité ("contribution unitaire")

Produit B = 1,04 dollar - 0,76 dollar = 0,28 dollar par unité

Produit C = 1,20 dollar - 0,80 dollar = 0,40 dollar par unité.

Cas No 1 : entreprise fabriquant un seul produit

Pour illustrer le principe de calcul du seuil de rentabilité, supposons d'abord que l'entreprise vend seulement le produit A. Le seuil de rentabilité sera calculé comme suit :

- Nombre d'unités à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité :

$$\frac{\text{Frais fixes}}{\text{Contribution unitaire}}$$

- Frais fixes : 50 000 dollars par an

- Contribution unitaire : 0,36 dollar

- Nombre d'unités à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité :

$$\frac{50\ 000\ \text{dollars}}{0,36} = 138\ 888\ \text{unités par an.}$$

Chiffre d'affaires à partir duquel la production devient rentable :

- Nombre d'unités correspondant au seuil de rentabilité x prix unitaire de vente

= 138 888 unités x 1 dollar

= 138 888 dollars par an.

Pour une société qui, dans ces conditions, vendrait 150 000 unités par an, le bénéfice net s'établira comme suit :

- Bénéfice net = contribution unitaire x nombre d'unités vendues - frais fixes  
= (0,36 dollar x 150 000 unités) - 50 000 dollars  
= 4 000 dollars par an.

Si la société décidait de réduire le prix à l'unité en accordant un rabais de 5 %, le prix unitaire effectif serait de 1 \$ - 0,05 \$ = 0,95 \$; la contribution unitaire deviendrait alors de 0,95 \$ - 0,64 \$ = 0,31 \$, le seuil de rentabilité se trouverait élevé à :

$$\frac{50\ 000\ \text{dollars}}{0,31} = 161\ 290\ \text{unités}$$

et le chiffre d'affaires à réaliser pour que l'affaire fasse ses frais serait de :  
161 290 unités x 0,95 dollar = 153 225 dollars.

Ce calcul montre qu'avec un rabais de 5 %, il faudrait vendre :  
161 290 - 138 888 = 22 402 unités supplémentaires (soit 16 % de plus) pour obtenir le nouveau chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité plus élevé (153 225 dollars, contre 138 888 dollars, soit 10 % de plus).

En présentant les choses sous un angle différent, on peut dire que la vente de 150 000 unités qui au prix normal procure un bénéfice net de 4 000 dollars, se transforme en perte si l'entreprise accorde un rabais de 5 %, comme le montre le calcul ci-après :

- Bénéfice net = contribution unitaire x nombre d'unités vendues,  
moins frais fixes :  
= 0,31 dollar x 150 000 unités - 50 000 dollars  
= 3 500 dollars, soit une perte.

Poussant ce exemple un peu plus loin, supposons que la société augmente le prix du produit de 5 % et le porte à 1,05 dollar; le seuil de rentabilité se trouvera abaissé comme suit :

- Nouvelle contribution unitaire, 1,05 dollar - 0,64 = 0,41 dollar
- Nombre d'unités à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité :

$$\frac{50\ 000\ \text{dollars}}{0,41} = 121\ 951\ \text{unités par an}$$

et le nouveau chiffre d'affaires auquel l'entreprise est rentable, s'établira à :  
121 951 unités x 1,05 dollar = 128 048 dollars par an.

Le chiffre d'affaires à atteindre aura donc diminué et, à condition que le volume des ventes se maintienne, l'entreprise réalisera un profit. Si le volume des ventes atteignait 150 000 unités, le bénéfice net s'en trouverait augmenté comme suit :

Bénéfice net = (150 000 unités x 0,41 dollar) - 50 000 dollars = 11 500 dollars.

On ne doit cependant pas oublier que le relèvement du prix risque de provoquer une résistance accrue des consommateurs et, partant, de freiner les ventes.

En règle générale, en situation de concurrence, une hausse de prix se traduit par une diminution des ventes. Dans notre exemple, l'augmentation de 5 % a réduit le nombre d'unités à vendre pour que l'entreprise soit rentable dans les proportions suivantes :

135 830 - 121 951 = 13 879 unités, soit une réduction de 12,2 %. La majoration de prix n'est pas avantageuse si elle entraîne une baisse des ventes de plus de 12,2 %.

Cas No 2 : Entreprise fabriquant plusieurs produits

Dans les exemples qui précèdent, on a simplifié la situation à l'extrême en supposant que l'entreprise ne fabriquait qu'un seul produit. En règle générale, les ventes portent sur toute une gamme de produits, si bien que les effets exposés dans ces exemples risquent d'être obscurcis jusqu'à un certain point et moins faciles à déceler. L'existence d'un éventail de produits peut cependant être à la clef de l'efficacité et de la rentabilité de l'entreprise. Nous illustrerons ce point de vue en développant l'exemple précédent et en considérant les trois produits A, B et C cités plus haut.

Dans toute gamme, il existe généralement un produit majeur qui, pour les besoins de l'exemple, sera le produit A. Le schéma des ventes pourrait, en ce cas, être le suivant :

	<u>Dollars E.-U.</u>
- Produit A : 140 000 unités à 1,00 dollar =	140 000
- Produit B : 50 000 unités à 1,04 dollar =	52 000
- Produit C : 40 000 unités à 1,20 dollar =	48 000
	<hr/>
Chiffre d'affaires total	240 000 par an

On calculera le bénéfice en faisant le total des contributions des trois produits à la couverture des frais et en en défalquant les frais fixes :

	<u>Dollars E.-U.</u>
Contribution du produit A : 140 000 unités x 0,36 dollar =	50 400
Contribution du produit B : 50 000 unités x 0,28 dollar =	14 000
Contribution du produit C : 40 000 unités x 0,40 dollar =	<u>15 000</u>
Contribution totale	80 400
Moins frais fixes	<u>50 000</u>
Bénéfice total	<u>30 400</u>

- Bénéfice net en pourcentage :

Exprimé en pourcentage, ce bénéfice net de 30 400 dollars sur un chiffre d'affaires de 240 000 dollars, est de 12,7 %.

En fait, il semblerait qu'on ait fixé le prix du produit B à un niveau trop bas (sa contribution est inférieure à celle des autres); si tel est le cas, les ventes de ce produit vont probablement augmenter.

Supposons maintenant que la composition de la gamme de produits se modifie de ce fait et qu'un beaucoup plus fort pourcentage de produit B soit vendu. Il est tout à fait possible que le chiffre d'affaires reste à peu près au même niveau (si les ventes du produit A chutent par suite d'une négligence des services commerciaux), mais si la contribution du produit principal (devenu dans ce cas le produit B) à la couverture des frais est moindre, le bénéfice net diminuera. Ce processus est illustré ci-après :

Nouveau schéma des ventes :

	<u>Dollars E.-U.</u>
Produit A : 46 400 unités à 1,00 dollar =	46 400
Produit B : 140 000 unités à 1,04 dollar =	145 600
Produit C : 40 000 unités à 1,20 dollar =	<u>48 000</u>
Chiffre d'affaires total	<u>240 000 par an</u>

(le même, en fait, que précédemment)

Le nouveau bénéfice se calcule comme suit :

	<u>Dollars E.-U.</u>
Contribution du produit A : 46 400 unités x 0,36 dollar =	16 704
Contribution du produit B : 140 000 unités x 0,28 dollar =	39 200
Contribution du produit C : 40 000 unités x 0,40 dollar =	<u>16 000</u>
Contribution totale	71 904
Moins frais fixes	<u>50 000</u>
Nouveau bénéfice net	<u>21 904</u>

Exprimé en pourcentage, ce bénéfice net de 21 904 dollars sur un chiffre d'affaires de 240 000 dollars est de 9,1 % contre 12,7 % précédemment. Donc, à volume égal d'affaires, les bénéfices ont diminué. Dans un cas extrême, les bénéfices peuvent même se transformer en perte.

Supposons que pour redresser la situation, le chef d'entreprise cherche à augmenter les ventes en accordant un rabais de 5 % sur le produit A et qu'il parvienne ainsi à augmenter les ventes de ce produit de 15 %.

Ce nouveau bénéfice sera calculé comme suit :

Produit A :  $46\ 400 + 15\ \% = 53\ 360$  unités x contribution nouvelle de 0,31 dollar.

	<u>Dollars E.-U.</u>
Contribution du produit A	16 542
Contribution du produit B (inchangée)	39 200
Contribution du produit C (inchangée)	<u>16 000</u>
Contribution totale	71 742
Moins frais fixes	<u>50 000</u>
Bénéfice net	<u>21 742</u>

Les ventes du produit A passent de 46 400 dollars à 50 692 dollars (53 360 unités x 0,95 dollar), soit une augmentation de 4 292 dollars.

On a donc, avec un chiffre d'affaires plus élevé (240 000 dollars + 4 292 dollars = 244 292 dollars) obtenu un bénéfice légèrement moindre (21 742 dollars) qui, en pourcentage, représente 8,9 % contre 12,7 % et 9,1 % précédemment.

Autrement dit, malgré tous les efforts déployés, chacune des mesures prises a progressivement réduit le bénéfice net en termes réels comme en termes de pourcentage. Lorsqu'on se trouve en présence d'une gamme de

produits, le seuil de rentabilité est plus difficile à calculer parce que, comme l'ont montré les exemples ci-dessus, il dépend du rapport entre les différents produits. On peut, pour calculer ce seuil, utiliser la formule générale ci-après :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}}$$

- Où :

F = Frais fixes

l = Un nombre entier (un)

V = Total des frais variables

P = Total des ventes.

Cette formule peut être appliquée au dernier exemple en utilisant les chiffres suivants :

F = Frais fixes = 50 000 dollars

l = Un

V = Total des frais variables obtenu comme suit :

	<u>Dollars E.-U.</u>
46 400 unités x 0,64 dollar =	29 696
+ 140 000 unités x 0,76 dollar =	106 400
+ 40 000 unités x 0,80 dollar =	<u>32 000</u>
Total des frais variables	<u>168 096</u>

P = Ventes totales = 240 000 dollars.

Le seuil de rentabilité se calcule comme suit :

	<u>Dollars E.-U.</u>
	<u>50 000</u>
1 - <u>168 096</u>	240 000
=	<u>50 000</u>
1 - 0,7004	= <u>50 000</u>
	0,2996
Seuil de rentabilité pour la gamme de produits considérée	= <u>166 890</u>

Note : Voir la courbe de rentabilité fondée sur ces chiffres en page 137.

En refaisant ce même calcul pour la gamme originelle de produits (celle où prédominaient les ventes de produit A), on calculera le seuil de rentabilité en se servant des chiffres suivants :

F = Frais fixes = 50 000 dollars

l = Un

V = Total des frais variables.

Le total des frais variables est obtenu comme suit :

	Dollars E.-U.
140 000 unités x 0,64 dollar =	89 600
50 000 unités x 0,76 dollar =	38 000
40 000 unités x 0,80 dollar =	<u>32 000</u>
Total des frais variables	159 600
P = Total des ventes	240 000

Le seuil de rentabilité peut être calculé comme suit :

	Dollars E.-U.
	<u>50 000</u>
1 -	<u>159 000</u>
	<u>240 000</u>
=	<u>50 000</u>
	<u>0,335</u>

Le seuil de rentabilité pour la gamme originelle de produits est donc de :

149 254

Résumé des points qui se dégagent des cas Nos 1 et 2 ci-dessus :

- En posant pour hypothèse que les frais fixes ne changent pas;
- Le bénéfice net et le seuil de rentabilité sont fonction du nombre d'unités vendues x par la contribution de chaque unité à la couverture des frais, laquelle dépend à son tour du :
  - Coût des matières premières
  - Coût de la main-d'oeuvre
  - Prix de vente et modifications de ce prix (raais éventuels, majorations expérimentales, etc.).

Note : Le coût des matières premières et le coût de la main-d'oeuvre sont par conséquent les facteurs clefs. Ils seront étudiés de plus près dans le document de formation 10 relatif aux coûts de main-d'oeuvre, aux contrôles et aux incitations.

- Compte tenu de ce qui précède, on peut dire que lorsqu'une entreprise fabrique une gamme de produits, la composition de cette gamme présente une importance capitale pour le bénéfice net et le seuil de rentabilité si (comme c'est habituellement le cas dans la pratique) la contribution de chaque produit à la couverture des frais varie.
- Le nombre d'unités vendues (qui, on l'a dit ci-dessus, est crucial) dépend de la possibilité de commercialiser le produit, laquelle est déterminée par :
  - Le rapport entre le prix de ce produit et celui des produits concurrents;
  - La qualité du produit, eu égard au marché considéré et à ses exigences en la matière;
  - La conception du produit et la manière dont il se classe par rapport aux produits concurrents.

Note : Ces facteurs ont trait à la commercialisation, qui est étudiée plus avant dans le document de formation 3 - Commercialisation, ventes, distribution.

#### EXEMPLES ILLUSTRANT L'EFFET DE MODIFICATIONS DES FRAIS FIXES

Comme on l'a dit plus haut, dans la pratique, les frais dits fixes ne sont pas réellement invariables puisqu'ils augmenteront vraisemblablement si, par exemple, l'affaire s'agrandit.

#### Cas No 3 : Effet de l'emploi d'un nouveau vendeur

Si les affaires marchent bien, le chef d'entreprise peut décider de tirer parti de l'essor du marché pour employer un nouveau vendeur, mesure à première vue judicieuse et progressive. Il importe toutefois d'en connaître les effets sur les résultats d'exploitation. En nous reportant au cas No 2 examiné plus haut, nous verrons que le volume des ventes avait été calculé comme suit :

	Dollars E.-U.
Produit A : 140 000 unités à 1,00 dollar =	140 000
Produit B : 50 000 unités à 1,04 dollar =	52 000
Produit C : 40 000 unités à 1,20 dollar =	<u>48 000</u>
Chiffre d'affaires total	<u>240 000</u>

De ce total, on avait tiré les chiffres suivants :

- Bénéfice net 30 400 dollars, soit 12,7 % du chiffre d'affaires
- Seuil de rentabilité 149 254 dollars.

Supposons que le coût de ce nouveau vendeur pour l'entreprise soit de 8 000 dollars par an. Toutes choses étant égales par ailleurs, le bénéfice net se trouve diminué d'autant et s'élève à 22 400 dollars (30 000 - 8 000), soit, pour un chiffre d'affaires inchangé de 240 000 dollars, un pourcentage de 9,3 %. Le seuil de rentabilité est maintenant calculé, à l'aide de la formule précédente, avec une valeur plus élevée pour F (les frais fixes étant majorés d'un montant correspondant au salaire du vendeur), soit 50 000 dollars + 8 000 dollars = 58 000 dollars.

Ce nouveau calcul se présente comme suit :

	<u>Dollars des E.-U.</u>
	<u>58 000</u>
1 -	<u>159 600</u>
	240 000
=	<u>58 000</u>
1 -	0,665
=	<u>58 000</u>
	0,335
=	<u>173 134</u>

Le seuil de rentabilité est donc passé de 149 254 dollars à 173 134 dollars, soit une augmentation de 23 880 dollars. Par conséquent, le chef d'entreprise doit être convaincu que l'emploi d'un nouveau vendeur lui permettra d'augmenter le volume de ses affaires d'un montant au moins équivalent. Pour tirer un bénéfice réel de ce recrutement, il lui faudra augmenter son chiffre d'affaires nettement plus. Or, c'est là un fait souvent ignoré et rarement évalué.

Les frais fixes sont très souvent majorés par l'achat de nouveaux matériels ou véhicules. Ce gonflement, lorsqu'il se produit, peut signifier que le chef d'entreprise a négligé de prévoir une provision suffisante pour dépréciation.

Le chef d'entreprise qui aura acheté pour 20 000 dollars une machine-outil ayant une durée de vie utile de cinq ans, aura transféré aux réserves une somme

de 4 000 dollars par an pour couvrir le coût du remplacement. En fait, en un temps d'inflation galopante comme le nôtre, il conviendrait d'inscrire aux réserves une somme supérieure pour tenir compte de l'augmentation vertigineuse des frais de remplacement.

Si on a omis de prévoir des réserves suffisantes, on se trouve un jour obligé d'emprunter pour pouvoir remplacer une machine hors d'usage. Cet emprunt peut être effectué auprès d'une banque ou sous forme d'achat à crédit. D'une façon comme de l'autre, les intérêts sur le prêt et les remboursements s'ajoutent aux frais fixes. Le chef d'entreprise doit non seulement assurer le paiement des intérêts et le remboursement mais aussi commencer à inscrire en réserve des provisions destinées à couvrir les remplacements futurs.

Prenons le cas type de la voiture hors d'usage qui doit être remplacée :

	<u>Dollars E.-U.</u>
Coût du nouveau véhicule	24 000
Valeur d'échange ou produit de la vente du véhicule hors d'usage	4 000
Montant requis	20 000
Délai de remboursement	un an
Intérêt disons 9 % calculé sur la somme moyenne, c'est-à-dire sur la moitié de 20 000	900
Montant total des paiements sur l'année	20 900

La durée de vie utile estimée du véhicule étant de quatre ans et le coût présumé du remplacement au terme de quatre ans 32 000 dollars, la somme annuelle à transférer aux réserves est de :

32 000 dollars : quatre années = 8 000 dollars par an.

Le montant dont les frais fixes seront majorés se calcule comme suit :

Première année

Remboursement du prêt	20 000 dollars
Intérêt sur le prêt	900 dollars
Transfert aux réserves	<u>8 000 dollars</u>
Augmentation des frais fixes	28 900 dollars

Deuxième année

Transfert aux réserves	8 000 dollars
------------------------	---------------

Au cours de la première année, le seuil de rentabilité s'est donc élevé encore plus dans le cas précédent (recrutement d'un vendeur). Au cours des années suivantes, le seuil de rentabilité s'élèvera dans la même proportion, puisque l'augmentation des frais fixes (8 000 dollars) reste la même.

Le bénéfice net pour la première année se trouverait réduit à quelques centaines de dollars et en fait annulé. Les années suivantes, il se maintiendrait au même bas niveau que dans le cas du recrutement d'un nouveau vendeur.

Le chef d'entreprise qui envisage de prendre des mesures de nature à accroître les frais fixes doit donc étudier les moyens de porter le volume des ventes au niveau requis pour continuer à réaliser un bénéfice satisfaisant.

On trouvera ci-après quelques exemples de mesures qui peuvent faire augmenter les frais fixes :

- Emploi de personnel de bureau/de maîtrise supplémentaire;
- Augmentation des dépenses publicitaires ordinaires;
- Visite régulière de nouveaux territoires de vente;
- Augmentation des salaires du personnel de gestion, de bureau et de maîtrise;
- Octroi de nouveaux avantages sociaux, tels que plan de retraite, etc.;
- Augmentation des retraits de caisse opérés par le chef d'entreprise;
- Ouverture de nouveaux locaux/unités de production, etc.

#### Cas No 4 : Effets de divers facteurs sur les coûts unitaires et sur le niveau des bénéfices

Les exemples précédents illustraient les effets de divers changements de circonstances sur les bénéfices nets et sur le chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise devenait rentable.

Il est utile d'examiner également les effets de divers facteurs sur les coûts unitaires et sur la rentabilité. Prenons pour exemple le cas No 1 - entreprise vendant un seul produit A, au prix de un dollar, avec des frais variables de 64 cents (main-d'oeuvre et matières premières) et des frais fixes de 50 000 dollars par an. Les coûts unitaires et la structure des profits pour divers niveaux de production sont indiqués ci-après :

<u>Nombre d'unités</u>	<u>Frais variables par unité</u>	<u>Frais fixes par unité</u>	<u>Bénéfices/pertes par unité</u>
120 000	64c	41,7c	- 5,7c
130 000	64c	38,5c	- 2,5c
140 000	64c	35,7c	+ 0,3c
150 000	64c	33,3c	+ 2,7c
160 000	64c	31,3c	+ 4,7c
170 000	64c	29,4c	+ 6,6c
180 000	64c	27,8c	+ 8,2c
190 000	64c	26,3c	+ 9,7c

Si l'entreprise accorde un rabais de 5 % sur les prix, les bénéfices/pertes s'établissent comme suit :

<u>Nombre d'unités</u>	<u>Bénéfices/pertes par unité</u>
120 000	- 10,7c
130 000	- 7,5c
140 000	- 4,7c
150 000	- 2,3c
160 000	- 0,3c
170 000	+ 1,6c
180 000	+ 3,2c
190 000	+ 4,7c

Si à l'octroi d'un rabais de 5 % s'ajoute le recrutement d'un nouveau vendeur à 8 000 dollars par an, les frais fixes passent à 58 000 dollars. Les bénéfices/pertes unitaires sont alors les suivantes :

<u>Nombre d'unités</u>	<u>Frais variables par unité</u>	<u>Frais fixes par unité</u>	<u>Bénéfices/pertes par unité</u>
120 000	64c	48,3c	- 17,3c
130 000	64c	44,6c	- 13,6c
140 000	64c	41,4c	- 10,4c
150 000	64c	38,7c	- 7,7c
160 000	64c	36,3c	- 5,3c
170 000	64c	34,1c	- 3,1c
180 000	64c	32,2c	- 1,2c
190 000	64c	30,5c	+ 0,5c

CONCLUSION

Il n'est de bonne affaire que rentable et seul l'entrepreneur qui réalise constamment le volume requis d'affaires tout en préservant un équilibre judicieux entre le prix de vente et les frais s'assure un bénéfice. Certains entrepreneurs ont un tel flair en affaires qu'ils respectent ces règles intuitivement, mais ce don suffit rarement lorsqu'une expansion ou d'autres facteurs rendent l'affaire, et partant, la structure des coûts, plus complexe.

Dans le présent document, nous avons tenté de dégager certains des facteurs les plus communs influant sur les bénéfices, pour aider les agents de promotion industrielle à analyser l'activité commerciale des entreprises et à diagnostiquer les facteurs qui en affectent la rentabilité.

DOCUMENT DE FORMATION No 8

TENUE DES DOSSIERS DANS LES PETITES ENTREPRISES

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
INTRODUCTION	153
CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES	154
1. Les justifications de ce travail	154
2. Objectif(s) que permet d'atteindre des dossiers bien tenus	156
3. Le principe de l'inscription intégrale	157
DOSSIERS DE BASE	157
Phase I.	157
Phase II.	159
SECURITE INTERIEURE	168
1. Principe général	168
2. Espèces en caisse	168
3. Espèces en banque	169
4. Stocks	170
5. Production	170
6. Installation et mobilier	171
ANNEXES (voir p. 171)	

## INTRODUCTION

Aucun système d'archives ne peut définir l'ensemble des livres à tenir pour tous les types d'industrie et d'entreprise, en tout temps et dans tous les pays. Il faut donc souligner que le système proposé et défini dans cette brochure ne correspond qu'à des DIRECTIVES générales pour une petite industrie, et subirait le cas échéant les adaptations voulues pour répondre aux besoins particuliers d'une certaine entreprise.

La section ci-après expose brièvement certaines considérations concernant la nécessité d'une tenue pertinente des dossiers. En résumé, un entrepreneur peut, grâce à une bonne tenue des dossiers de ses activités commerciales, bénéficier des avantages suivants :

- Des dossiers bien tenus peuvent aider un entrepreneur à CONTROLER son affaire;
- Des livres bien tenus peuvent permettre à un entrepreneur de GAGNER du temps, et d'en consacrer davantage à la REFLEXION;
- Des dossiers bien tenus peuvent aider un chef d'entreprise à faire des PREVISIONS;
- Des livres bien tenus peuvent aider un chef d'entreprise à payer MOINS D'IMPOTS.

Il s'agit d'un système de tenue de livres très élémentaire et facile à comprendre. Le nombre initial de livres de comptes a été réduit au strict minimum pour des raisons de simplicité, sans toutefois diminuer le degré de contrôle qu'ils permettent d'obtenir.

Avec le développement de l'affaire, il faudra adapter le système proposé, notamment en introduisant un certain nombre de livres supplémentaires, par exemple les grands livres personnels des débiteurs et des créanciers et peut-être un livre de petite caisse. Mais ces additions ne devraient pas être nécessaires avant longtemps.

Les annexes contiennent des modèles de dispositions des quatre livres de comptes proposés, de certains dossiers subsidiaires mais indispensables ainsi que la présentation des états de contrôle mensuels accompagnés d'un résumé définissant la source des données.

Enfin, il faut souligner que le fait de tenir des dossiers - si appropriées et pertinentes qu'en soient les données - n'aurait, pris isolément, que peu d'utilité pour les entrepreneurs. Pour en tirer réellement parti,

il faut que l'entrepreneur UTILISE les renseignements ainsi obtenus pour prendre des décisions et les appliquer, c'est-à-dire AGIR.

Il semble donc approprié de rattacher cette brochure au document sur l'information de la gestion, qui définit les types et les sources de données et traite aussi de leur présentation et de leur INTERPRETATION; ceci figure en annexe X à ce document.

#### CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES

1. Les justifications de ce travail. Il se peut qu'un entrepreneur estime inutile de se donner la peine de tenir des livres et une comptabilité car il réussit très bien sans toute cette paperasserie. Il est en effet possible qu'il pense agir correctement puisque son entreprise est profitable et se développe - mais, s'il ne tient aucun dossier, il ne peut pas réellement le savoir. En outre, il ne peut être réellement à même de contrôler son affaire, c'est-à-dire de refréner le gaspillage excessif et/ou les chapardages, de faire rentrer les sommes dues à son entreprise sous forme de factures impayées et de protéger en général les avoirs de l'entreprise.

Les chefs d'entreprises évoquent fréquemment l'intervention du percepteur, estimant qu'en ayant accès aux livres, celui-ci pourra percevoir plus facilement des impôts sur l'entreprise. Or, au contraire, le percepteur exige généralement une déclaration de l'entrepreneur indiquant quels ont été ses bénéfices. Si le bien-fondé du chiffre déclaré ne peut pas être prouvé par des rapports acceptables de comptabilité, il fera une très large estimation des bénéfices et exigera un impôt calculé sur cette base élevée, à moins que l'entrepreneur ne puisse démontrer que cette demande excessive est injustifiée. C'est donc en tenant des comptes exacts que l'entrepreneur a le plus de chance de payer moins d'impôts et d'éviter les difficultés avec les autorités fiscales.

Il y a en outre certaines données de base qu'un entrepreneur doit connaître, notamment :

- a) Le montant financier dépensé dans l'entreprise;
- b) L'objet de ces dépenses; par exemple, achat initial de matières premières, équipement et outils, etc.;
- c) Le montant financier reçu par l'entreprise;
- d) La destination de cet argent; par exemple remplacement de matières premières, salaires, électricité, etc.;

- e) Le montant financier dû par l'entreprise à d'autres personnes;
- f) Le volume de l'endettement d'autres personnes vis-à-vis de l'entreprise, etc.

On ne peut garder en mémoire un tel volume et une telle diversité d'informations indispensables. Un entrepreneur devra donc disposer des dossiers qu'il peut consulter en cas de besoin.

Il y a encore une autre raison de détenir les dossiers pertinents où sont consignées les données concernant l'entreprise. Les faits dont a besoin initialement l'entrepreneur sont exposés sur différentes feuilles écrites - tels que les factures d'achats provenant des fournisseurs, les factures de vente au client, les talons de chèques, etc. Pour simplifier et faciliter la consultation, les dossiers permettront au chef d'entreprise de disposer des détails provenant de ces feuilles séparées dans les livres de comptes appropriés, notamment pour les raisons suivantes :

- i) Il est beaucoup plus facile de trouver rapidement des renseignements qui sont normalement classés dans un livre - que de chercher dans des piles de feuilles différentes;
- ii) Il est beaucoup plus facile de faire le total des sommes d'argent lorsque les montants sont inscrits en colonne les uns en-dessous des autres;
- iii) Les feuilles écrites feront apparaître différentes sortes d'informations - par exemple les factures de fournisseurs indiqueront la quantité, le prix et le type de matières premières (ou d'autres biens), qui ont été fournis et mis en stocks et révéleront en outre le montant qui est dû au fournisseur (ou a été payé à son compte).

Si l'on ne tient pas de livres, il faudrait donc consulter deux fois le dossier des factures de fournisseurs - ou bien il faudrait un double extrait des données et en garder des résumés distincts - d'une part pour obtenir des informations sur les stocks et d'autre part pour calculer le montant dû aux fournisseurs.

Une telle inefficacité implique une perte de temps - qui risque d'être aggravée si l'on égare plusieurs factures de fournisseurs. Or, pour un entrepreneur, "le temps c'est de l'argent".

Il est donc inutile d'inscrire tous les renseignements pertinents dans des livres de comptes mais de garder les différents documents - par ordre chronologique et type de document - afin de pouvoir contrôler certains renseignements et vérifier les livres.

Note :

- i) Il faut toujours établir et garder une copie de toute facture (effet ou note de frais) envoyée par l'entreprise à ses clients.
- ii) Il faut en outre toujours inscrire tous les renseignements concernant chacun des chèques tirés (émis) par une entreprise, sur le talon du chéquier. On utilise cette source d'information pour enregistrer la transaction dans le livre de caisse - voir l'annexe 1 du présent document.

Il faut que l'entrepreneur soit convaincu de la nécessité de tenir des dossiers de comptabilité appropriés et des avantages qu'ils présentent. Il est certain que, s'il ne respecte pas pleinement le système de comptabilité, les dossiers seront inexacts, ils ne seront pas à jour et ils seront de façon générale mal tenus. Une telle pratique ne serait d'aucune utilité. Il s'agit donc encore d'un domaine où les conseils et directives des agents de promotion industrielle peuvent être extrêmement utiles - à la fois pour convaincre l'entrepreneur de la nécessité de tenir des dossiers comptables pour l'aider à choisir le système le plus approprié et à l'établir.

2. Objectif(s) que permet d'atteindre des dossiers bien tenus

Lorsque l'entrepreneur sera convaincu, il faudra tout d'abord qu'il dispose d'un tableau exact du fonctionnement de l'entreprise. On peut atteindre cet objectif en tenant des dossiers précis et appropriés, à partir desquels on peut établir des états mensuels d'activité de l'entreprise, accompagnés d'indices de résultats, indispensables pour parvenir à un contrôle strict de la gestion des opérations.

Cela permet donc :

- a) d'évaluer la rentabilité;
- b) d'évaluer l'actif et le passif;
- c) de donner un avertissement quant aux pertes imprévues et d'aider à réduire au minimum les pertes dues au chapardage, au gaspillage et au détournement de fonds.

### 3. Le principe de l'inscription intégrale

Tout ce qui entre dans une affaire ou en sort, que ce soit sous forme de marchandises, c'est-à-dire de matières premières, de pièces détachées, de produits finis, ou de liquidités, doit être enregistré; date, description, quantité et valeur constituant le minimum de renseignements nécessaires.

#### DOSSIERS DE BASE

##### Phase I

Les données enregistrées sont les suivantes :

- a) Liquidités - On peut contrôler facilement les liquidités en caisse et en banque en se servant d'un livre de caisse dont on trouvera un modèle à l'annexe 1. Les entrées doivent s'effectuer au moment des transactions et il faut vérifier régulièrement l'exactitude du livre en comparant le (ou les) solde(s) respectif(s) du livre avec :
- Les liquidités en caisse - en les comptant.
  - Les liquidités en banque - en examinant le relevé de la banque.

##### Note

Il faut faire comprendre de façon extrêmement précise à l'entrepreneur que, pour éviter des erreurs - et peut-être aussi une interprétation inexacte des résultats d'exploitation - il ne doit JAMAIS confondre sa trésorerie personnelle avec celle de l'entreprise. Il doit garder toutes ses liquidités personnelles dans un compte distinct. Toutes les mentions de trésorerie faites dans la présente brochure se rapportent exclusivement à la trésorerie de l'entreprise.

##### b) Marchandises -

- i) ENTREES : des renseignements complets sur toutes les marchandises reçues doivent être portés dans le livre des entrées de marchandises - dont l'annexe II au présent document donne un modèle.
- ii) SORTIES : des renseignements complets sur toutes les marchandises expédiées des ateliers doivent être portées dans le livre des ventes - dont l'annexe III au présent document contient un modèle.

Note

Ne pas oublier qu'il faut porter dans le livre des renseignements détaillés sur les "échantillons distribués", en les évaluant au prix de vente que l'on inscrit dans la colonne No 5 du livre des ventes.

- c) Dépenses - Le livre des dépenses - dont on trouvera un modèle à l'annexe IV au présent document - est le pendant du livre de caisse et du livre des entrées des marchandises. Comme pour ces livres, il faut inscrire les entrées correspondantes dans le livre des dépenses tous les jours.

Tous les renseignements concernant les transactions quotidiennes doivent donc être inscrits dans les livres de comptes appropriés le jour de chaque transaction - ou dans certains cas, au plus tard le lendemain.

- d) Salaires - La forme exacte sous laquelle les salaires doivent être portés dans les livres dépendra du nombre d'employés et de la base des salaires - selon qu'il s'agit d'un salaire hebdomadaire ou mensuel ou d'un salaire lié à la production, etc. Il est toutefois indispensable d'inscrire au moins pour chaque employé tous les renseignements concernant le salaire payé, sa base, les déductions faites et il faut que l'employé signe cette déclaration pour en accuser réception.

Il serait bon en outre de garder aussi un relevé annexe du coût direct de main-d'oeuvre par série de fabrication/commande/type de produit ou toute autre catégorie appropriée, car c'est un renseignement indispensable à l'établissement du prix de revient. Il faut demander conseil à l'agent de promotion industrielle local sur le type de relevé de salaires et de coûts le plus approprié à votre entreprise. Il est bon de se rappeler que ces données doivent être AUSSI SIMPLES QUE POSSIBLE.

- e) Stocks (inventaire) - A la clôture du dernier jour ouvrable de chaque mois, il faut faire le relevé de tous les stocks disponibles dans chaque catégorie, à savoir, matières premières, travail en cours (marchandises en cours de transformation) et produits finis. L'entrepreneur (ou le gérant, mais sous sa direction) devra évaluer les stocks ainsi enregistrés, sur une base appropriée, par exemple :

- Matières premières - coût ou prix inférieur du marché;
- Travail en cours - coût direct (des matériaux et de la main-d'oeuvre);
- Produits finis - coût total (NE PAS inclure la majoration de valeur).

Pour les matières premières et les produits finis, on inscrira tous les renseignements concernant les stocks sur la fiche correspondante du total des stocks dont un modèle figure à l'annexe V. Il faudra remplir un formulaire relatif au travail en cours, sur lequel on calculera sa valeur.

- f) Etats mensuels d'exploitation - Quand on a tenu les comptes pendant tout le mois, il est facile de préparer ces états (annexes Nos VIIA et B au présent document) à partir des sources de données (annexe No VIII) ainsi que l'état du capital (annexe No VIIC).

On verra que les annexes numérotées I à VIIC comprise donnent sous chaque tableau une brève description de la disposition de chaque modèle ainsi que la façon de s'en servir. En outre, on donne dans l'annexe VIII des renseignements complets sur chacune des sources de données afin de faciliter l'établissement de l'état d'exploitation et l'état du capital - présentés aux annexes Nos VIIA, B et C. Pour faciliter encore l'organisation du travail de l'entrepreneur, les annexes Nos IX et X fournissent un diagramme schématique des tâches quotidiennes et périodiques.

## Phase II

A mesure que l'entreprise se développe, il deviendra de plus en plus important d'inclure entre autres dans les dossiers :

- a) L'indication de la production journalière obtenue, ce qui permettra d'avoir un meilleur contrôle des stocks;
- b) Une balance préliminaire mensuelle des livres de compte, qui fournira une vérification arithmétique de ces comptes. Ceci permettra d'améliorer le contrôle de l'actif et du passif, en ce qui concerne notamment les débiteurs et les créanciers;
- c) Des renseignements supplémentaires sur les coûts afin d'améliorer la base de cotations de prix et le contrôle des ressources - main-d'oeuvre et matériaux;
- d) L'élargissement au besoin du système de base en introduisant des livres de compte supplémentaires, tels que le livre de petite caisse, le grand livre des débiteurs, le grand livre des créanciers et ainsi de suite.

S'en tenir à une règle essentielle - modifier le système de base uniquement lorsqu'il peut être amélioré pour répondre aux besoins d'une entreprise donnée.

En d'autres termes, éviter le changement pour lui-même et l'introduction de dossiers inutiles.

Garder le système de tenue des dossiers qui répond le mieux aux besoins d'une certaine entreprise et de son chef, quant à la pertinence, la simplicité et le contrôle obtenu.

#### Méthodes élémentaires de recueil des données de coûts - considérations préliminaires

Ce sont les circonstances spécifiques existant dans chaque petite entreprise industrielle qui détermineront à quel moment il faut mettre en place un système simple et élémentaire de recueil des données de coûts - que ce soit vers la fin de la phase I ou au début de la phase II.

Toutefois, il faut considérer qu'avant l'établissement des documents comptables essentiels - comme signalé précédemment dans la présente brochure - il n'existe pas de source fiable pouvant fournir des données sur les coûts.

Le sujet de cette partie de la présente brochure est examiné également dans le document de formation No 7 intitulé "LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES". Nous estimons indispensable d'inclure ces propositions sur le recueil des données de coûts - même s'il y a chevauchement avec un autre document de formation - car il constitue une "production" essentielle et un mécanisme de contrôle qui provient entièrement des dossiers enregistrés.

Comme dans tout système de comptabilisation, les données de coûts doivent correspondre à la forme et à l'importance de l'entreprise concernée, être maintenues à jour, être précises et faciles à comprendre. En outre, pour que ces dossiers soient aussi utiles que possible à l'entrepreneur, il faut les utiliser pour surveiller les résultats - c'est-à-dire comparer les coûts REELS avec les coûts ESTIMES (ou prévus).

#### Méthode simple de calcul du prix de revient

Il est souhaitable que toute entreprise de fabrication ou de services ait un système de calcul du prix de revient. Connaître le coût réel d'un produit ou d'un travail peut aider l'entrepreneur à déterminer le prix auquel il doit

le vendre pour réaliser le bénéfice voulu. En outre, le calcul du prix de revient fournit des chiffres de coûts réels à comparer avec les estimations et sert également de guide pour faire les prévisions et préparer les cotations. Le calcul du prix de revient peut également servir de moyen permettant à la direction de l'entreprise de contrôler les coûts et, le cas échéant, de répartir les responsabilités dans ce domaine.

A. Recueil des données de coûts

Considérons tout d'abord une façon de déterminer le coût d'un produit ou d'un service. Prenons le cas d'un fabricant de guitares. Cette année en avril ses ateliers ont fabriqué 100 guitares d'un certain modèle. Il a maintenant reçu une autre demande du même modèle de guitare et, avant d'indiquer un prix, il veut calculer le coût de fabrication de la série d'avril.

Il a calculé son prix de revient pour le mois de la manière suivante :

	<u>Dollars E.-U.</u>
Matières premières (bois, fil métallique, pièces, etc.)	9 680
Autres matériaux (colle, papier de verre, pointes, etc.) - consommables	280
Electricité	120
Loyer	600
Salaires des ouvriers	1 800
Commissions sur les ventes	1 200
Total	<u>13 680</u>

A partir de ce calcul, l'entrepreneur a estimé que la fabrication et la vente d'une guitare lui revient à  $\frac{13\ 680}{100}$ , c'est-à-dire 136,80 dollars.

Toutefois il se trompe. Il n'avait pas inclus certains autres frais ayant trait à la fabrication et à la vente d'une guitare.

	<u>Dollars E.-U.</u>
Frais de livraison	312
Traitements des contremaîtres/surveillants	4 288
Amortissement de l'équipement et des outils	200
Frais divers	<u>460</u>
	5 260
plus : dépenses déjà calculées	<u>13 680</u>
Coût total de la fabrication et de la vente de 100 guitares	18 940

Le coût par guitare est donc de  $\frac{16\ 940}{100} = 169,40$  dollars et non de 136,80 dollars comme il l'avait précédemment estimé de façon inexacte.

Deuxièmement, nous pouvons envisager une méthode simple permettant de déterminer le prix de vente. Dans l'exemple précédent, on a calculé que le coût par guitare était de 189,40 dollars. Beaucoup de petits industriels, qui ont un système établissant les données de coûts, déterminent le prix de vente selon le système consistant à ajouter au prix de revient la méthode d'exploitation, en d'autres termes après calcul du prix de revient par unité de produit ou service, on ajoute une majoration correspondant au bénéfice recherché. En supposant que le fabricant de guitares ajoute normalement une majoration de 25 % à son prix de revient, le prix de vente serait alors de :

$$\begin{aligned} 189,40 + \left( \frac{25}{100} \times 189,40 \right) &= 189,40 + 47,35 \\ &= \underline{236,75 \text{ dollars}} \end{aligned}$$

Il faut noter aussi que le résultat de l'application de la majoration de 25 % au prix de revient inexactement calculé aurait entraîné un déficit encore plus marqué de 236,75 dollars à 171,00 dollars, à savoir

$$136,80 + \left( \frac{25}{100} \times 136,80 \right) = 171,00 \text{ dollars}$$

L'entrepreneur aurait donc subi une perte de revenu potentiel d'au moins 65 dollars par guitare vendue et en outre, il aurait perdu 18,40 dollars par guitare (189,40 - 171,00), simplement parce qu'il n'avait pas déterminé son prix de revient de façon exacte.

En conséquence il faut :

- i) SAVOIR quels sont les frais encourus au cours du processus de fabrication et de vente.
- ii) INCLURE tous ces frais lorsqu'on détermine le prix de vente.

#### B. Calcul du prix de revient pertinent

Les entrepreneurs perdent souvent des bénéfices virtuellement possibles en refusant des contrats qui auraient pu leur être profitables parce qu'en examinant la commande offerte, ils surestiment son coût d'exécution. Ils ne s'aperçoivent pas que certains éléments de coûts relatifs à une offre ou à une commande donnée sont appropriés et que d'autres ne le sont pas. On peut illustrer cela en reprenant l'exemple précédent.

Supposons qu'un nouveau détaillant offre d'acheter 10 guitares à 200 dollars chacune, dont il prendrait livraison une semaine après la date de confirmation de la commande. A condition de pouvoir terminer cette commande à temps, le fabricant examine le prix de vente. Il lui est possible d'estimer que cette offre ne présente pas suffisamment d'intérêt parce qu'au lieu de recevoir sa majoration normale de 25 %, c'est-à-dire 47,35 dollars, il ne recevrait que 10,60 dollars par guitare (200 dollars - 189,40). Or il ferait toutefois une grave erreur car il prendrait en compte TOUS les frais de fabrication, de vente et d'administration au lieu de n'inclure que ceux qui correspondent à l'offre qu'il analyse. Les données applicables à la décision de fabriquer des guitares supplémentaires à ce stade ne doivent pas comprendre les éléments de coûts qui n'ont aucun rapport avec cette décision.

En d'autres termes, les données ne doivent pas inclure :

Le loyer - parce que le loyer doit être payé quel que soit le nombre de guitares fabriquées et même quand on n'en fabrique aucune.

L'électricité - utilisée pour l'éclairage; seule l'électricité servant à la production doit être incluse.

Les commissions sur les ventes - étant donné que cette commande serait une vente directe, et qu'aucun vendeur n'aurait contribué à l'obtenir.

Les frais de livraison - car aucun ne serait encouru puisque le détaillant viendrait chercher la commande à l'usine.

Le traitement du contremaître - étant de nature 'fixe', ne varie pas avec les niveaux de production.

L'amortissement - le petit outillage serait normalement amorti sur une base linéaire, et NON en fonction de son utilisation, de sorte que l'amortissement (comme le loyer) aurait été couvert avec ou sans cette commande.

Les éléments pertinents seraient donc :

Les matières premières; les produits consommables; les salaires de production et frais divers. Ils seraient calculés de la façon suivante (dans l'hypothèse de coûts stables) :

Matières premières - la quantité nécessaire pour produire 100 guitares coûte 9 680 dollars; donc chaque guitare demande 96,80 dollars de matières premières - à savoir pour 10 guitares 968 dollars.

Matériaux consommables - en utilisant la même base que pour les matières premières, c'est-à-dire  $\frac{280}{100} \times 10 = \underline{28}$  dollars

Salaires - c'est-à-dire  $\frac{1\ 800}{100} \times 10 = \underline{180}$  dollars

Frais divers - supposons arbitrairement = 50 dollars

Donc au total les coûts pertinents pour cette commande seraient les suivants :

	<u>Dollars E.-J.</u>
Matières premières	968
Matériaux consommables	28
Salaires de production	180
Frais divers	<u>50</u>
	<u>1 226</u>

Donc le coût direct de production de 10 guitares supplémentaires serait de 1 226 dollars, le coût par guitare étant de 122,60 dollars (1 226). Le bénéfice potentiel à retirer de cette commande serait de 77,40 dollars<sup>10</sup> par guitare (200-122,60) et NON de 10,60 dollars comme le fabricant l'avait d'abord calculé.

### C. Analyse de rentabilité

On aura remarqué dans le texte précédent que l'on doit couvrir certains frais tels que le loyer, les traitements du personnel de maîtrise, etc., quel que soit le niveau de production. De même, il y a d'autres frais tels que les matières premières, les salaires de production, etc., qui varient selon le niveau de production, autrement dit le volume de biens fabriqués. Le premier groupe de frais s'appelle les frais FIXES; le deuxième groupe s'appelle les frais VARIABLES, ou qui ne sont PAS fixes.

Il est extrêmement important que l'entrepreneur sache faire la distinction entre ces deux groupes de frais, notamment pour pouvoir déterminer de façon exacte le seuil de rentabilité (par produit/service total; par produit/service

principal). Comme son nom l'indique<sup>1/</sup>, ce seuil représente le point où le chiffre du revenu des ventes et celui des coûts se rencontrent, c'est-à-dire qu'ils sont égaux; à ce point, il n'y a "ni profit ni perte", c'est-à-dire que les ventes couvrent toutes les dépenses.

Par conséquent, si les ventes n'atteignent pas ce point, il y aura une perte. Si les ventes dépassent ce point, il y aura un bénéfice. L'entrepreneur devrait donc s'intéresser beaucoup à cet indice critique de contrôle et être capable de le situer.

Avant d'examiner la méthode permettant de définir le seuil de rentabilité, il faut mentionner un autre concept important, celui de contribution. Le terme "contribution" désigne le chiffre net obtenu en déduisant les frais VARIABLES des ventes. La contribution n'est PAS le bénéfice. La contribution ne peut devenir un bénéfice qu'après couverture également des frais FIXES.

Le montant net de la "contribution" est affecté d'abord à la couverture des frais FIXES, après quoi tout restant représenterait du bénéfice.

La formule simple pour calculer le seuil de rentabilité des ventes est la suivante :

$$\frac{\text{Coûts fixes}}{\text{Contribution}} \times \text{Ventes}$$

Pour reprendre l'exemple du fabricant de guitares, nous pouvons calculer ce seuil de rentabilité de la manière suivante :

i) Classification des frais

<u>FIXES</u>	<u>Dollars E.-U.</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>Dollars E.-U.</u>
Electricité	120	Matières premières	9 680
Loyer	600	Matériaux consommables	280
Salaires du personnel de maîtrise	4 288	Salaires de production	1 800
Amortissement	200	Commission sur les ventes	1 200
		Frais de livraison	312
		Frais divers	460
Total	<u>5 208</u>	Total	<u>13 732</u>

<sup>1/</sup> L'auteur fait allusion ici au terme anglais "break even".

- ii) Les ventes - (en supposant que les 100 guitares seront toutes vendues) s'élèveraient à 23 675 dollars, c'est-à-dire  $236,75 \times 100$
- iii) La contribution serait de 23 675 (ventes) - 13 732 (coûts variables) = 9 943 dollars.
- iv) Le seuil de rentabilité serait le suivant :

$$\frac{5208 \text{ (Frais fixes)}}{9943 \text{ (Contribution)}} \times 23\ 675 \text{ (Ventes)} = 12\ 400 \text{ dollars}$$

- v) L'interprétation de ces données indiquerait à l'entrepreneur que SI ses ventes :
  - a) Atteignent un total de 12 400 dollars - l'entreprise FERA SES FRAIS
  - b) N'atteignent PAS 12 400 dollars - l'entreprise subira une PERTE
  - c) Dépassent 12 400 dollars - l'entreprise fera un BENEFICE

En outre, l'entrepreneur disposerait de l'information nécessaire pour calculer le nombre d'unités de produits finis, c'est-à-dire dans cet exemple, de guitares, qu'il devra vendre pour atteindre le seuil de rentabilité. On peut calculer cela en divisant le seuil de rentabilité des ventes par le prix de vente à l'unité,

$$\text{C'est-à-dire } \frac{12\ 400 \text{ dollars}}{236,75} = \underline{53 \text{ guitares}}$$

- Par conséquent : - une vente inférieure à 53 guitares entraînera une PERTE;  
- une vente supérieure à 53 guitares entraînera un BENEFICE.

L'annexe No IX donne un modèle de courbe de rentabilité, pour compléter cette section. Les chiffres qui y figurent sont ceux de l'exemple donné dans le document intitulé LES FACTEURS INFLUANT SUR LES BENEFICES.

#### Sources des données de coût

Lorsqu'on met en place un système complet de calcul du prix de revient, on dispose d'un ou de plusieurs livres distincts dans lesquels sont réunis et résumés les renseignements relatifs aux prix de revient. Toutefois, pendant la période initiale de développement, cette extrême précision n'est pas indispensable.

La comptabilisation élémentaire des prix de revient comprendrait initialement un dossier ou des estimations de coût pour chaque groupe principal de produits ou de services, en indiquant pour chaque UNITE :

- i) Les coûts variables - Matières premières, salaires de production, etc.;
- ii) Le pourcentage normal de majoration sur i) permettant de contribuer aux frais fixes et d'assurer un bénéfice;
- iii) Des précisions sur la ou les commandes ferme(s), y compris
  - la date, le nom du client, la quantité commandée ou fournie, le prix de vente estimé par unité -
    - a) La contribution
    - b) Le bénéfice.

Ce dossier doit être tenu à jour. S'il l'est, il se révèlera très utile.

Note :

DES DOSSIERS MAL TENUS PEUVENT ETRE LA SOURCE DE GRAVES ERREURS

La principale source de données sur le prix de revient à inscrire dans le dossier des coûts sera les documents comptables, par exemple

Matières premières	)
	) Comptes de stock; factures d'achat
Matériaux consommables	)
Salaires de production	) Comptes salariaux
Frais divers	)
Loyer	)
Frais de livraison	) Livre de dépenses
Salaires	)
Amortissement, etc,	) Registre des installations

## SECURITE INTERIEURE

Lorsqu'il gère son entreprise, l'entrepreneur se trouve théoriquement souvent dans une situation impossible et doit être en deux endroits à la fois. C'est pourquoi il aura tendance à concentrer son attention sur les problèmes urgents et critiques qu'il estime d'importance vitale. Il peut s'agir d'un problème de vente qui requiert son attention et lui fait quitter son entreprise pour s'occuper du marché. Ou bien il peut s'agir d'un problème de production qui le retient dans son usine. Or, pendant qu'il s'occupe de ces questions, il risque de perdre de l'argent et/ou des marchandises parce que ses avoirs n'ont pas été bien protégés. Comme le dit le proverbe "Quand le chat est parti, les souris dansent!". Quelles seraient donc les mesures à prendre ?

### 1. Principe général

Effectuer des sondages de temps en temps (à intervalles irréguliers) dans tous les domaines vulnérables, pour montrer que la direction est présente et se tient au courant et en conséquence décèlera sans doute toutes les irrégularités. Cette pratique évitera également le relâchement des efforts du personnel.

### 2. Espèces en caisse

- a) Devraient être toujours maintenues sous clef, de préférence dans un coffre-fort. Tous les doubles des clefs doivent être déposés à la banque, pour les cas d'urgence.
- b) Le montant des liquidités disponibles en caisse devrait toujours correspondre au solde du compte de caisse figurant dans le livre de caisse mentionné à l'annexe I. De fréquentes vérifications s'imposent. Si les soldes ne concordent pas, il faut faire immédiatement une enquête complète pour rétablir la concordance - découvrir l'erreur, la fraude ou le coupable.
- c) Si le personnel est appelé à manipuler des espèces, les mesures mentionnées en b) sont particulièrement importantes. Il serait peut-être bon d'installer une deuxième serrure sur la caisse ou le coffre, afin que le personnel ne puisse avoir accès aux espèces en dehors des heures normales - sans l'autorisation de l'entrepreneur.
- d) Vérifier que tous les paiements sont accompagnés d'un reçu - chaque reçu doit être signé dans le livre de salaire par le travailleur (et non par un ami).

- e) On doit vérifier les reçus émis en les comparant au double des reçus ou talons dans le carnet de quittances.
- f) Veiller à ce que le solde des liquidités en caisse ne dépasse pas les besoins de l'entreprise. De nombreux fonds manquants proviennent de l'usage de reconnaissances de dettes ou de chèques reportés en espèces - généralement la valeur de ces reconnaissances de dettes s'élève à la fin de chaque mois jusqu'à ce que le montant total des reconnaissances de dettes devienne tellement élevé qu'il est nécessairement découvert.
- g) Ne JAMAIS mélanger les liquidités personnelles avec celles de l'entreprise.

### 3. Espèces en banque

- a) Tous les paiements doivent être vérifiés en les comparant aux talons de chèques et aux documents de paiement tels que la facture du fournisseur (achats).
- b) TOUTES les recettes doivent être vérifiées en les comparant avec le livre des versements à la banque - généralement ce dépôt correspondra à plusieurs reçus - et doivent être vérifiées également en les comparant aux quittances comme les factures du client (ventes). Le bordereau de versement à la banque doit être timbré "reçu" et daté par la banque.
- c) On doit obtenir de la banque à la fin de chaque mois, ou aussitôt que possible après la fin du mois, un relevé de toutes les transactions effectuées durant cette période. Il faut comparer le relevé de la banque avec le solde figurant dans le livre de caisse - en vérifiant chaque entrée. Toute anomalie doit faire l'objet d'une recherche, les frais bancaires étant inscrits dans le livre de caisse directement à partir du relevé bancaire. Ne pas oublier de faire le ou les ajustements nécessaires dans le relevé de concordance pour -
  - A. Les chèques impayés (figurant dans le livre de caisse et NON reçus par la banque).
  - B. Les dépôts non crédités (figurant dans le livre de caisse et NON reçus par la banque).

#### 4. Stocks

Comme les espèces, tous les articles aisément transportables qui sont en stock doivent être gardés sous clef. Il est bon aussi de faire des vérifications à intervalles irréguliers mais fréquents. Il convient de surveiller surtout les articles qui peuvent disparaître plus facilement en raison de leurs caractéristiques, telles que le poids léger, la petite dimension, l'utilisation possible et la valeur marchande.

Ce contrôle devrait être facile à exercer. L'entrepreneur doit connaître l'importance de la consommation - par rapport à la production réalisée - et les livres de stock donneront le chiffre du stock initial (on utilise ici les unités). Il convient d'apporter ensuite les corrections nécessaires pour tenir compte de tous les articles reçus dont le livre des entrées de marchandises donne la liste - voir annexe II. Le résultat doit être un chiffre de stock théorique qui sera comparé avec les stocks effectivement détenus.

Ainsi :

	<u>Unités</u>
Stock initial inscrit dans le livre des stocks	.
<u>Ajouter</u> - les entrées de marchandises au cours de cette période	. -----
<u>Soustraire</u> - le besoin estimatif pour la production	. -----
Le stock théorique disponible	.* -----

\* Comparer avec le stock effectif détenu.

Ce type de vérification périodique aléatoire peut être effectué tant pour les stocks de matières premières que pour ceux de produits finis.

En outre, quand vous vérifiez le stock effectif, il faut contrôler également son état et son ancienneté - vérifiez les livres de stock - pour vous prémunir contre une détérioration matérielle ou toute autre perte de valeur.

#### 5. Production

L'utilisation de matières premières et de main-d'oeuvre représente un investissement équivalent en espèces. Par conséquent, exactement comme pour les espèces, il faut assurer le maintien de cet investissement en évitant toute négligence entraînant du gaspillage.

L'entrepreneur doit donc effectuer des visites imprévues aux ateliers afin de découvrir éventuellement tout défaut de fonctionnement ou mauvaise utilisation de l'équipement, des matières premières ou des travaux en cours.

ó. Installation et mobilier

Les renseignements concernant l'achat de ces avoirs fixes doivent être consignés dans un registre des avoirs fixes (voir modèle à l'annexe VI) en indiquant :

- a) La date d'achat;
- b) Les précisions utiles
  - i) Numéro de série\*,
  - ii) Nom et adresse du fournisseur,
  - iii) Emplacement.
- c) Le prix d'achat;
- d) L'amortissement annuel et total jusqu'à ce jour;
- e) La valeur d'amortissement;
- f) Les ajustements tels que prix de vente, obsolescence.

\* A apposer de façon permanente - par exemple en utilisant des couleurs.

ANNEXES contenant des projets de schémas types pour :

Annexe Nos.

- I Livre de caisse
- II Livre d'entrée des marchandises
- III Livre de vente
- IV Livre de dépenses
- V Livre du total des stocks de A) matières premières et B) produits finis (note)
- VI Registre des avoirs fixes
- VII Etats d'exploitation et de capital
  - A. Compte commercial
  - B. Compte de profits et pertes
  - C. Bilan
- VIII Résumé indiquant la source des données
- IX Courbe de rentabilité - voir document de formation No 7
- X Programme quotidien
- XI Programme mensuel

NOTE : Voir aussi le document de formation No 14 sur la GESTION.

DATE	DESCRIPTION	MONTANT		FONDS EN CAISSE			FONDS EN BANQUE				
				VERSE	RECU	RECU	VERSE	SOLDE	DEPOT	RETRAIT	SOLDE
						(ENTREES)	(SORTIES)		(ENTREES)	(SORTIES)	
1	2	3	4	5a	5b	5c	6a	6b	6c		
Mois/ Date											

Explication des rubriques

1. Date - date d'entrée dans le Livre de caisse
2. Description - description du versement/de la recette y compris le nom et la raison d'être
3. Montant versé )  
4. Montant reçu ) colonnes de valeur
5. Fonds en caisse- compte des transactions en espèces
  - a) reçu - valeur des billets et des pièces gardés en caisse (c.-à-d. qui ne sont PAS mis en banque)
  - b) versé - valeur des versements en espèces (et NON par chèque)
  - c) solde - des fonds en caisse de l'entreprise à cette date (équivalent aux espèces effectivement détenues)
6. Fonds en banque - compte des transactions bancaires
  - a) dépôt - valeur de l'argent mis en banque
  - b) retrait - valeur de l'argent retiré par chèque ou en espèces
  - c) solde - des fonds de l'entreprise détenus par la banque

Explication des opérations

- A. Transactions de caisse - i) Argent versé : inscrire sous colonnes 1, 2 et 3; déduire le montant du solde de la colonne 5. ii) Argent reçu : inscrire sous colonnes 1, 2 et 4; ajouter le montant au SOLDE de la colonne 5. iii) Concordance : vérifier périodiquement le montant des liquidités détenues et le solde figurant dans la colonne 5; vérifier la CONCORDANCE à la fin de chaque mois.
- B. Transactions bancaires - i) Fonds mis en banque : inscrire sous les colonnes 1, 2 et 6 DEPOT; ajouter au SOLDE de la colonne 6. ii) Fonds retirés : inscrire sous colonnes 1, 2 et 6 RETRAIT : déduire du SOLDE de la colonne 6. iii) Concordance : à la fin de chaque mois, comparer les entrées du Livre de caisse aux relevés bancaires (obtenus de la banque); inscrivez dans le Livre de caisse tout ce qui n'a pas été vérifié. Vérifiez en soustrayant les chèques impayés (PAS en banque) du solde du relevé bancaire. Ajoutez les dépôts non crédités (PAS en banque), vérifiez la concordance entre le solde en banque et le solde du livre de caisse.
- C. Lorsque vous faites un dépôt en banque - i) Inscrivez dans les colonnes 1, et 2. ii) Inscrivez dans la colonne 5; déduisez du solde de la colonne 5. iii) Inscrivez le montant dans la colonne 6; ajoutez au solde de la colonne 6.
- D. Soldes reportés - A la fin de chaque mois - i) Clore les colonnes 5 et 6 après avoir fait concorder les soldes de C. ii) Notez que les totaux de a) reçu moins versé = le solde de la colonne 5. b) Dépôt moins retrait = le solde de la colonne 6. iii) Inscrivez le solde de la fin du moins EN HAUT de la page suivante du Livre de caisse comme solde reporté - a) Fonds en caisse - inscrivez dans la colonne 1 (date).

LIVRE D'ENTREE DES MARCHANDISES

1. DATE	2. QUANTITE	3. DESCRIPTION	4. COUT UNIT.	5. VALEUR TOTALE	6. FOURNISSEUR	
					NOM	No de FACTURE

Note

Pour faciliter le contrôle, remplissez ce formulaire pour chaque arrivée de marchandises.

1. A l'arrivée des marchandises, inscrivez les renseignements provenant du bordereau de livraison du fournisseur dans les colonnes  
1) Date de réception 2) Quantité reçue 3) Description des marchandises  
6) Nom du fournisseur.
2. Lorsque vous recevez la facture du fournisseur, a) Inscrivez les renseignements qu'elle contient dans les colonnes 4) Prix à l'unité, en indiquant l'unité 5) Valeur totale des marchandises livrées  
6) Numéro de la facture du fournisseur; b) MARQUEZ sur la facture du fournisseur "Inscrite dans le livre d'entrée des marchandises à telle date ET c) CLASSEZ la facture du fournisseur dans le dossier "Factures d'achats impayées" à la suite de Echéances.

## LIVRE DES VENTES

Date de vente	Facture de ventes		Nom de l'acheteur	Description	Echantillons	Valeur des ventes (sorties)	Sommes reçues (entrées)	Sommes à percevoir		
	No	Date						Impayées (entrées)	Payées (sorties)	Solde (débiteurs)
1	2a	2b	3	4	5	6	7	8a	8b	8c

Explications des en-têtes

1. Date de vente - date d'exécution de la vente
2. Facture de vente - numéro/date figurant sur la facture de vente
3. Nom de l'acheteur - indiqué sur la facture de vente
4. Description - description des biens/services vendus
5. Echantillons - distribués aux clients aux prix de vente
6. Valeur des ventes (sorties) - prix de vente des biens ou services vendus
7. Sommes reçues (entrées) - sommes reçues pour les ventes
8. Sommes à percevoir - (relevé des sommes dues par les clients (c.-à-d. les ventes faites à crédit)
  - a) impayées - (montant dû par un client au titre d'une vente à crédit)
  - b) payées - (montant payé sur le montant dû pour une vente à crédit (préalable dite "impayée")
  - c) solde (débiteurs) - (montant total dû par les clients à l'entreprise à un moment donné)

Explication du fonctionnement

- A. Lorsque l'on enregistre une vente, on utilise la facture de ventes (copie) pour porter dans la colonne (1) la date (2), le numéro de la facture/la date (3), le nom de l'acheteur (4), la description (5), les échantillons (6), la valeur des ventes plus a) s'il s'agit d'une vente au COMPTANT (7) la somme reçue (d'après le Livre de caisse); et b) s'il s'agit d'une vente à CREDIT; (8) la somme impayée, ET ajouter le montant au solde.
- B. Toutes les fois qu'un client qui a acheté à crédit effectue un versement, inscrivez le montant figurant sur le reçu (copie) dans la colonne (8) "payé" ET déduisez ce montant du solde. **MARQUEZ "PAYÉ"** sur la facture de vente.
- C. La facture de vente (copie) indiquera si une vente donnée a été entièrement réglée - ou réglée en partie par versement(s) - ou reste impayée.  
Vérifiez **TOUJOURS** les versements reçus pour les ventes précédentes **AVANT** de faire de nouvelles livraisons; **CONTROLEZ bien les ventes à crédit.**
- D. Echantillons : prière de marquer sur la facture de vente "échantillons"; inscrivez toutes précisions utiles dans les colonnes (1), (2), (3), (4) et (5).

ANNEXE IV

LIVRE DES DEPENSES

DATE DE LA DEPENSE	FACTURE D'ACHAT		DESCRIPTION	ADMINIS. GEN. ET VENTES (ENTREES)	MATERIAUX (ENTREES)	COUT DIR. DE MAIN-D'OEUVRE (ENTREES)		COUT DIRECT PIECESACHEES AL'EXT. (ENTREES)		TRANSPORT (ENTREES)	MONTANT VERSE (SORTIES)		SOMMES A PAYER				
	2a	2b				3	4	5	6		7	8	9a	9b	10a	10b	10c

Explication des en-têtes

- 1. Date - date de la dépense effectuée
- 2. Facture d'achat - numéro de la facture ou date à laquelle elle a été reçue
- 3. Description (description de l'achat/dépense et nom du fournisseur)
- 4. (peuvent être formulés selon les besoins particuliers de l'entreprise)
- 9. Montant versé (sorties) (montant prélevé sur les fonds en caisse ou les fonds en banque pour le replem des biens/services/dépenses)
- 10. Sommes à payer (sommes dues par l'entreprise aux fournisseurs)
  - a) Impayées - montant correspondant à un achat à crédit
  - b) Payées (montant versé par l'entreprise au titre des sommes dues pour un achat à crédit précédent)
  - c) Solde (montant total dû par l'entreprise à ses fournisseurs à un instant donné)

Explication du fonctionnement

- A. Lorsqu'on inscrit un achat, on utilise la facture d'achat du fournisseur pour remplir les colonnes (1) Date (2) No ou date de facture (3) Description. Ensuite, on inscrit le montant de l'achat dans la colonne appropriée (de 4 à 8 comprise), selon qu'il s'agit d'une dépense pour l'administration générale ou les ventes, les matériaux, la main-d'œuvre employée directement, pour les pièces achetées à l'extérieur, le transport, etc., et dans la colonne 9 le montant versé (prélevé sur les fonds en caisse ou en banque) lorsque le paiement est effectué au MOMENT DE L'ACHAT.
- B. Lorsque les biens ou services sont achetés "à crédit", on inscrit leur prix dans la colonne 10, Sommes à payer "impayées" ET on ajoute ce montant au solde.
- C. Chaque fois qu'un versement est effectué pour des achats à crédit, on inscrit le montant versé dans la colonne 10 "impayées" ET on le déduit du solde; on inscrit aussi les prépaiements voulus dans les colonnes 1, 2 et 3 du livre de caisse. MARQUEZ "PAYÉ" sur la facture d'achat.
- D. A la fin de chaque mois : 1) VENTILEZ le contenu de la colonne 10 en chapitres principaux de dépenses (au bas de la colonne); reportez le SOLDE des sommes à percevoir au haut de la page suivante.

## ANNEXE V

A la fin du mois \_\_\_\_\_

TOTAL DES STOCKS DE MATIERES PREMIERES \_\_\_\_\_

1. DATE	2. VALEUR TOTALE	3. TYPES DE MATIERES PREMIERES											
<u>Année</u>													
<u>Mois</u>													

- N.B. i) Valeurs tirées des fiches de relevés des stocks de matières premières, inscrites à la fin de chaque mois.  
 ii) Valeur totale portée au compte commercial (colonne 2)  
 iii) Un relevé analogue serait établi pour le total des stocks de "produits finis".

REGISTRE DES AVOIRS FIXES

TYPE D'ETABLISSEMENT			DEPRECIATION					
1. DATE	2. DESCRIPTION	3. COUT	4. AMORTIS- SEMENT		5. VALEUR D' AMORTISSEMENT		6. AJUS- TEMENT	

Note

1. Allouer des tâches séparées à chacun des PRINCIPAUX TYPES d'avoirs fixes, à savoir terrains et bâtiments; installations et machines; outils et équipements; mobilier; véhicules à moteur, etc.
2. Dès que l'achat a été effectué, inscrivez tous les renseignements provenant de la facture d'achat du fournisseur dans les colonnes 1) Date d'achat/installation; 2) Description de l'avoir; numéro de série (le cas échéant); nom et adresse du fournisseur; localité; 3) Prix de revient.
3. A la fin de chaque année comptable, calculez et inscrivez l'amortissement annuel (pour simplifier, utilisez le pourcentage approprié de la valeur comme à la fin de l'année précédente) dans la colonne 4) et déduisez le montant du solde (colonne 5).
4. Lors de la vente, portez le montant reçu dans la colonne 6) Ajustements - d'après le Livre de caisse.

ETAT D'EXPLOITATION I

COMPTE COMMERCIAL \_\_\_\_\_ POUR LE MOIS DE \_\_\_\_\_ ) selon les besoins  
(période terminée le \_\_\_\_\_)

	L'ANNEE DERNIERE		CETTE ANNEE			L'ANNEE DERNIERE		CETTE ANNEE	
Matière première			A		Produits finis -				
Stock initial					Stock final			L	
Achats			B		Ventes			M	
<u>Total partiel</u>			C		<u>Total partiel</u>			N	
<u>Déduire</u>					<u>Déduire</u>				
Stock final			D		Stock initial			O	
<u>TOTAL des matières</u>					<u>Production (valeur</u>				
<u>premières utilisées</u>			E		<u>des ventes)</u>			P*	
Salaires			F						
<u>Total partiel</u>			G						
Travaux en cours -									
<u>ajoutez - au dé-</u>			H						
<u>but de l'année</u>									
<u>Total partiel</u>			I						
<u>Déduire - A la fin</u>									
<u>de l'année</u>			J						
<u>Coût de production</u>			K						
Bénéfice brut			B.B.						
			*					*	

N.B. Les totaux de chaque côté du compte\* doivent être égaux (c.-à-d. équilibrés)

INDICES DE CONTROLE

1.  $\frac{\text{Bénéfices bruts (B.B.)}}{\text{Ventes (M)}} \times 100 = \frac{\text{pourcentages de bénéfices bruts}}{\text{Ventes (M)}}$
2.  $\frac{\text{Stocks finals de produits finis (L)}}{\text{Ventes (M)}} \times 52 = \frac{\text{Nombre de semaines de stocks disponibles pour les ventes}}{\text{Ventes (M)}}$
3.  $\frac{\text{Stocks finals de matières premières (D)}}{\text{Utilisation des matières premières (E)}} \times 52 = \frac{\text{Nombre de semaines de stocks de matières premières disponibles pour la production}}{\text{Utilisation des matières premières (E)}}$

N.B. A. Lorsque c'est plus pratique, rapporter aux jours en remplaçant 52 par 365 comme multiplicateur - numéros 2 et 3.

B. Les calculs des numéros 2 et 3 ne DOIVENT PAS être utilisés lorsque les éléments constitutants se composent de nombreux articles. Calculez alors par article PRINCIPAL (matières premières ou produits finis).

ETAT D'EXPLOITATION II

Compte des PROFITS et pertes pour le mois de \_\_\_\_\_) selon les besoins  
(période terminée le \_\_\_\_\_)

	L'ANNEE DERNIERE		PRESENTE ANNEE			L'ANNEE DERNIERE		PRESENTE ANNEE	
Dépenses générales d'exploitation : administration vente distribution					Bénéfices bruts			B.B.	
					Autres revenus			T	
								U*	
<u>Total partiel</u>			Q						
Amortissement			R						
<u>Dépenses totales</u>			S						
Bénéfice net			B.N.		(OU perte nette)			(PN)	
			*					*	

N.B. Les totaux de part et d'autre\* doivent être égaux (c.-à-d. équilibrés).

INDICES DE CONTROLE

4.  $\frac{\text{Bénéfice net (BN)}}{\text{Ventes (M)}} \times 100 = \frac{\text{Pourcentage de bénéfice net}}{\text{Ventes (M)}}$

5.  $\frac{\text{Dépenses générales d'exploitation (Q)}}{\text{Ventes (M)}} \times 100 = \frac{\text{Pourcentage des dépenses d'exploitation (mesure de l'efficacité de l'exploitation)}}{\text{Ventes (M)}}$

N.B. On peut effectuer des mesures analogues dans le cas de dépenses pertinentes de vente et/ou de distribution.

ETAT DES CAPITAUX  
BILAN au (date de la fin de la période) ...

	L'ANNEE DERNIERE	PRESENTE ANNEE		L'ANNEE DERNIERE	PRESENTE ANNEE
Capital - initial		a	Actifs fixes		
Investissement supplémentaire		b	Terrains et bâtiments		
Capital total employé		c	Installat. et machines		
à ajouter - Bénéfice net (déduire perte nette)		B.N.	Véhicules		
Total partiel		d	Mobilier		
Déduire - prélèvements		e	(N.B. Tous les principaux types d'actif figurent à leur valeur nette d'amortissement - après déduction de l'amortissement).		
Intérêts du propriétaire		f			
Prêts		g			
			Total des actifs fixes		k
Passifs à court terme			Disponibilités à court terme		
créanciers divers (découvert bancaire)		h (j)	Stocks finals -		
			Matières premières		D
			Travail en cours		J
			Produits finis		L
Total des passifs à court terme		j	Total des stocks finals		l
			Débiteurs divers		m
			Fonds en banque		n
			Fonds en caisse		o
			Total des disponibilités à court terme		p
		*			*
		(f + g + j)			(k + p)

N.B. Le total de chaque côté du bilan\* doit être le même (c.-à-d. équilibré).

INDICES DE CONTROLE - Ratios

6. Liquidité - Rapidement mobilisable : disponibilités (m + n + o) par rapport aux exigibilités à court terme (j)
7. Liquidité - Courante : disponibilités à court terme (p) : par rapport aux exigibilités à court terme (j)
8. Solvabilité - Actifs totaux (k + p) - par rapport aux engagements extérieurs (g + j)
9. Rentabilité - Bénéfice net (B.N.) - par rapport au capital employé (c)
10. Dettes : Capital social - Tous les prêts (g + i) - par rapport au capital employé (c)

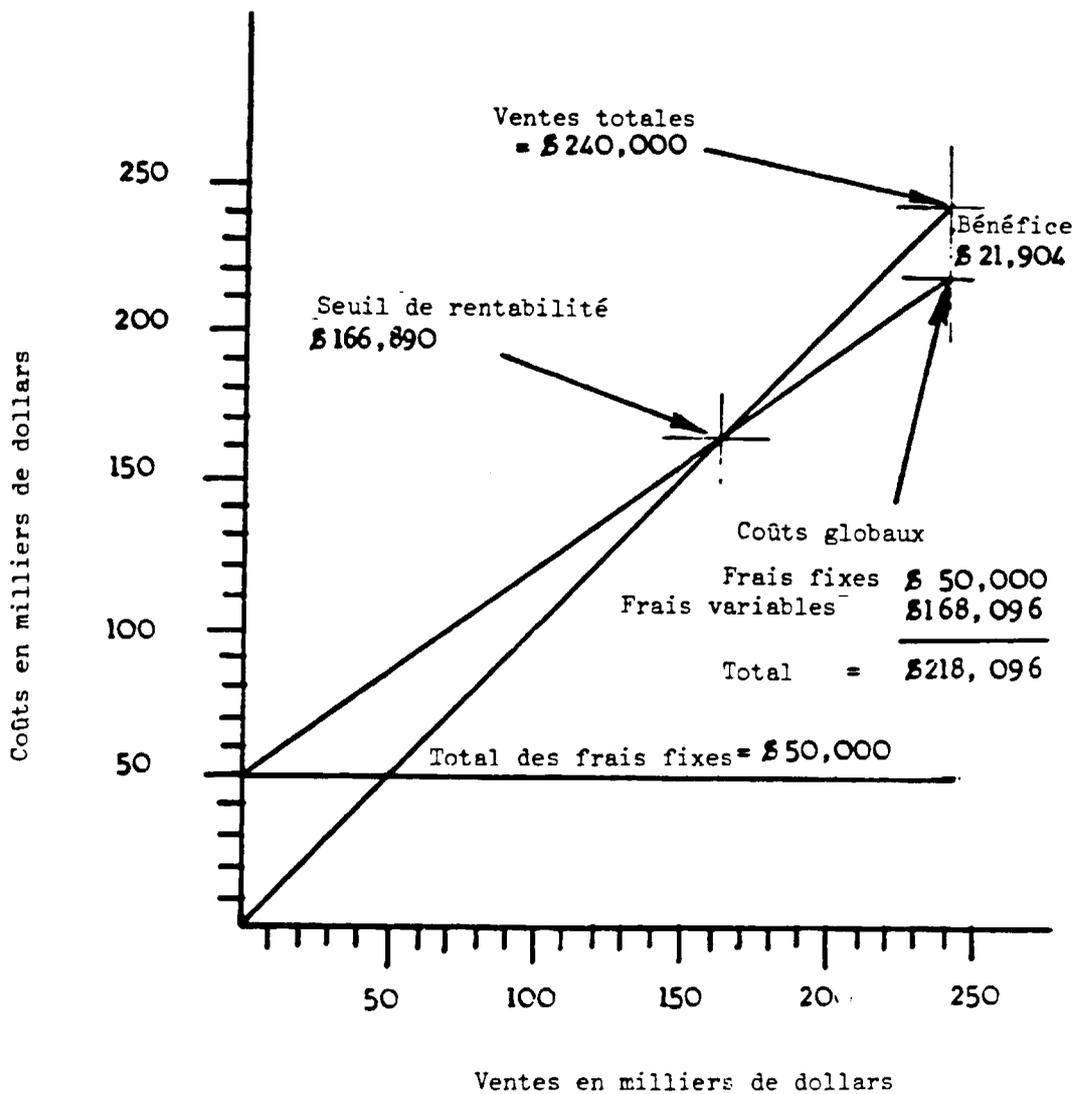
ANNEXE VIII

RESUME INDIQUANT LA SOURCE DES DONNEES

<u>A. Etat d'exploitation I</u>		<u>Compte commercial</u> (Annexe VIIA)
Nom de la RUBRIQUE		SOURCE
Stock initial de matières premières	A	Stock final - dernière période (compte commercial) (relevé bancaire)
Achat de matières premières	B	Livre de dépenses, colonnes 5 et 7
Stock final de matières premières	D	Fiche des stocks totaux (matières premières)
Salaires	F	Livre de dépenses, colonne 6
Travail en cours - début	H	Stock final - dernière période (compte commercial) (relevé bancaire)
Travail en cours - fin	J	Programme de travail en cours
Stock final de produits finis	L	Fiche des stocks totaux (produits finis)
Ventes	M	Livre des ventes, colonne 6
Stock initial de produits finis	O	Stock final - dernière période (compte commercial) (relevé bancaire)
Bénéfice brut	E.B.	Solde
<u>B. Etat d'exploitation II</u>		<u>Compte des profits et pertes</u> (Annexe VIIB)
Dépenses générales d'exploitation	Q	Livre des dépenses, colonnes 4 et 8 (analysées)
Amortissement	R	Registre d'équipement
Bénéfice brut	E.B.	Compte commercial
Autres revenus	E	Livre de caisse, colonne 4 (analysée)
Bénéfice net	B.N.	Solde

<u>C. Etat du capital</u>		<u>Bilan (Annexe VIIC)</u>
Capital investi	a	Dernier relevé bancaire; originellement livre de caisse, colonne 4
Investissement supplémentaire	b	Livre de caisse, colonne 4 (analysée)
Bénéfice net	B.S.	Compte des profits et pertes
Prélèvements	e	Livre de caisse, colonne 3 (analysée)
Prêts	g	Ancien-dernier relevé bancaire; nouveau livre de caisse, colonne 3 (analysée)
Créanciers divers	h	Livre des dépenses, colonne
Découvert bancaire	i	Livre de caisse, colonne 6, solde
Total des passifs à court terme	j	h + i (etc.)
Actifs fixes totaux	k	W.D.V. Total du registre de l'installation
Stock final		)
- de matières premières	D	)
- de travail en cours	J	)
- de produits finis	L	)
Créanciers divers	m	)
Fonds en banque	n	)
Fonds en caisse	o	)
Total des disponibilités à court terme	p	l + m + n + o

EXEMPLE DE COURBE DE RENTABILITE



Le graphique ci-dessus est fondé sur les chiffres cités dans l'exemple figurant en p. 154/155 du texte anglais (p. du français).

TABLEAU DES TACHES QUOTIDIENNES

ANNEXE X

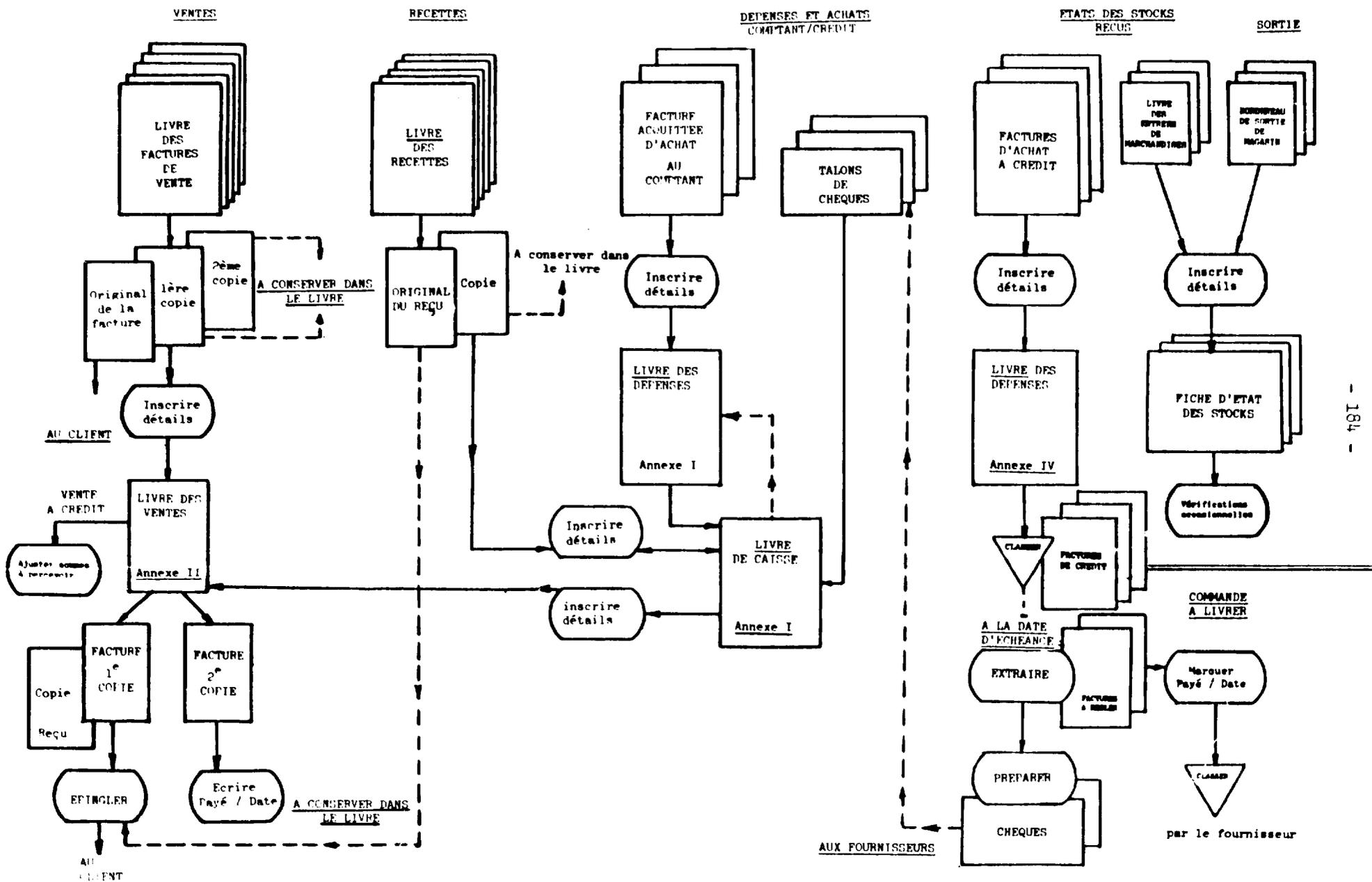


TABLEAU DES TACHES MENSUELLES

LIVRE ET NUMERO D'ANNEXE	TACHE	MENTIONNE DANS : ETAT/ REF. ANNEXES
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     LIVRE DE CAISSE I                 </div>	1. <u>VERIFIER LA CONCORDANCE ENTRE LES SOLDES ET LES REPORTS</u> A. FONDS EN CAISSE B. FONDS EN BANQUE	<u>BILAN VIIC</u> o <u>BILAN VIIC</u> n
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     LIVRE DE VENTES III                 </div>	2. <u>VENTES TOTALES</u> du mois 3. <u>VERIFIER LE SOLDE</u> sur le ) <u>COMPTE DES SOMMES A</u> ) <u>RECEVOIR</u> ) 4. <u>ARRETER/REPORTER</u> (à la ) page suivante) ) LE SOLDE de 3. )	Compte <u>COMMERCIAL</u> <u>VIIA.</u> M <u>BILAN VIIC</u> m DEBITEURS DIVERS
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     LIVRE DES DEPENSES IV                 </div>	5. <u>ANALYSER</u> les dépenses générales d'administration et de vente 6. <u>VERIFIER LE SOLDE</u> sur ) <u>LES SOMMES A PAYER</u> ) 7. <u>ARRETER/REPORTER</u> (à la ) page suivante) ) LE SOLDE DE 6 )	<u>COMPTE DES PROFITS ET PERTES</u> VIII g <u>BILAN VIIC</u> h
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     REGISTRE DES AVOIRS FIXES VI                 </div>	8. <u>CALCULER L'AMORTISSEMENT</u> ) ) ) 9. <u>CORRIGER LE REGISTRE</u> ) ) ) 10. <u>AMORTISSEMENT TOTAL</u> ) 11. <u>CALCULER LA VALEUR D'AMORTISSEMENT DES AVOIRS FIXES</u> (par groupe principal)	<u>COMPTE DES PROFITS ET PERTES</u> VIII R <u>BILAN VIIC</u> k

---

RELEVÉ DES STOCKS TOTAUX	12. <u>INSCRIRE LES EXISTENCES</u> en )	( D
	magasin par type principal )	(
	à l'aide du relevé des )	(
	stocks )	(
- matières premières et )	<u>BILAN</u> VIIC	( L
produits finis )	(	
PROGRAMME DE TRAVAIL EN COURS	13. <u>INSPECTER/DRESSER LA LISTE/</u> )	( J
	<u>INSCRIRE LA VALEUR</u> du )	(
	travail en cours )	(

---

DOCUMENT DE FORMATION No 9

ETUDE DU TRAVAIL

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
LES PREMIERES ETUDES DU TRAVAIL	187
PROCEDURE ADOPTEE POUR L'ANALYSE DU TRAVAIL	193
L'ETUDE DES METHODES	194
Sélection et définition de la tâche à étudier	195
Observation et relevé par écrit des méthodes existantes	195
Analyse critique	197
Mise au point des nouvelles méthodes et formation des exécutants	198
Mise en oeuvre des nouvelles méthodes et formation des exécutants	200
Maintien de la nouvelle méthode	200
Les diagrammes à ficelles	200
L'application de l'étude des méthodes à la petite industrie	201
LA MESURE DU TRAVAIL	202
L'unité de travail	203
Examen du temps et jugement d'allure	205
Subdivision de l'opération en éléments	206
Examen du temps de travail - exemple	207
Les temps de repos	208
Les temps de référence	209
Les temps de référence provisoires	209

LES PREMIERES ETUDES DE TRAVAIL

On pense communément que les études du travail constituent une science relativement récente; mais elle est due en fait aux travaux de F.W. Taylor, qui remontent à une centaine d'années.

Dans son ouvrage intitulé "PRINCIPLES AND PRACTICE OF MANAGEMENT", E.F.L. Brech résume si bien les antécédents historiques ainsi que les éléments de base de l'étude du travail qu'on ne pouvait mieux faire que de citer ci-dessous intégralement un passage de son livre sur ce sujet :

"L'homme a toujours cherché à améliorer ou à faciliter sa manière de travailler depuis qu'il a inventé la roue et la charrette pour l'aider à transporter des charges. Notre civilisation industrielle est l'aboutissement de recherches visant à l'exécution plus facile et plus rapide des tâches à accomplir. Toutefois, il n'y a encore que quelques années, l'homme cherchait essentiellement à concevoir des équipements et des mécanismes qui lui éviteraient des travaux pénibles. Ce n'est qu'à une date plus récente que les hommes, principalement les ingénieurs, ont étudié les méthodes adoptées par leurs semblables pour exécuter les tâches qui doivent l'être par eux-mêmes et non par les machines. F.W. Taylor qui a défini et fait connaître une procédure scientifique à cet égard, commença ses études sur l'amélioration des méthodes de travail, dans les aciéries de Midvale, au cours des années qui ont suivi 1880. Taylor avait été nommé chef d'équipe des tourneurs de cette usine alors qu'il n'avait qu'environ 24 ans. Il se rendit rapidement compte que les travailleurs n'atteignaient pas un niveau de production qu'il savait être raisonnable et facile à atteindre. Il eut d'abord recours aux méthodes disciplinaires souvent utilisées à cette époque (et au cours des nombreuses années qui ont suivi). Mais il découvrit (car Taylor était un chercheur attentif, tenant compte des faits et des justifications) que les difficultés et les obstacles les plus fréquents résidaient dans les conceptions différentes plutôt que dans des idées abstraites que chacun se faisait d'un "jour de travail normal". Personne ne savait, en fait, ce qui constituait un "jour de travail normal". Il se rendit compte que, s'il parvenait à trouver le moyen de définir cette valeur abstraite, dans des termes s'appuyant sur des faits et donc compréhensibles, il pourrait faire disparaître la majeure partie des ressentiments et de la méfiance. Il décida de trouver un moyen d'y parvenir et aborda le problème dans un esprit scientifique. Il effectua tout d'abord une série d'expériences soigneusement contrôlées et enregistrées dans le domaine des tours et commença ainsi toute une carrière dans les analyses de travail et la gestion scientifique.

Taylor entreprit son étude en prenant un tourneur travaillant à son poste, et il commença ses recherches comme le fait un chercheur confirmé, pour tenter de déterminer tous les éléments en cause, c'est-à-dire en observant les réalisations effectives de cet homme et ce qu'il ne faisait pas, et en procédant à une analyse des appréciations des éléments de son travail susceptibles d'être quantifiés. Ce faisant, il jetait les bases d'une "science" du découpage des métaux sur un tour. Il isola progressivement les différents éléments en présence et entreprit d'améliorer les facteurs assurant un rendement élevé, d'éliminer les causes de retard et d'interruption et de limiter l'intervention personnelle de l'ouvrier aux instructions écrites précises et détaillées.

Il découvrit, outre la teneur exacte du travail sur un tour, que certains facteurs affectaient la production totale. La méthode choisie par différents opérateurs pour effectuer un même travail variait : aucune méthode optimale n'étant définie, les travailleurs perdaient beaucoup de temps à expérimenter et à essayer eux-mêmes différentes méthodes. Par ailleurs, la planification du travail et la circulation des matériaux manquaient de précision et provoquaient de grandes pertes de temps. Ces facteurs sont tous deux des problèmes de gestion; et constituent en fait la partie essentielle de la tâche administrative de la direction.

Il y a longtemps que Taylor a suivi cette procédure dans l'analyse du travail nécessaire pour accomplir une tâche et les facteurs l'intéressant. Or, personne ne doute à l'heure actuelle, qu'une démarche scientifique et le choix d'une méthode optimale de travail, dans des conditions correctes, soient absolument nécessaires pour obtenir une appréciation s'appuyant sur des faits et acceptable par les travailleurs concernés d'un "jour de travail normal".

#### ANALYSE DES OPERATIONS

On peut dire, avec une précision suffisante, combien d'éléments une machine automatique produira à l'heure. Celui qui l'a conçue ou réglée peut définir le rendement, par exemple, d'une machine à fabriquer les cigarettes, d'un appareil automatique à fabriquer des vis, d'une imprimante ou d'un métier à tisser automatique, pour une texture particulière. Mais combien d'articles seront produits en une journée ou une semaine de travail dans une usine donnée ? Combien de métiers à tisser ou d'appareils

automatiques à fabriquer des vis peuvent être surveillés par un seul opérateur, et combien de cigarettes peuvent être faites à la main en une heure, de chocolat enveloppé, d'expéditions faites ou de clients servis dans un grand magasin ? On remarquera que nous nous interrogeons ici sur la productivité potentielle et non pas certaine. On ne peut répondre à ces questions, avec une certaine précision, qu'en étudiant le travail en cours d'exécution au moment où il est fait, l'effort et la qualification exigés des exécutants et en tenant compte des conditions réelles ou virtuelles de travail et des retards susceptibles d'intervenir. Il ne suffit pas de faire une moyenne des performances passées, de questionner le travailleur ou son contremaître ni d'effectuer un contrôle ponctuel. Les uns et les autres pourront dire combien d'objets sont en cours de fabrication mais ils seront incapables de préciser combien peuvent être fabriqués. Seule une étude de travail peut y parvenir.

Par ailleurs, il y a peu de méthodes de travail qui ne puissent être améliorées, quelles que soient les progrès de leur évolution et la qualité de leur exécution à l'heure actuelle. On met au point continuellement de nouveaux produits, de nouvelles techniques et de nouveaux équipements : le transvasement de poudre à l'aide d'une pelle à main était un procédé lent et salissant jusqu'au jour où quelqu'un qui étudiait le problème de la poussière s'est rappelé que les fluides peuvent être transvasés par aspiration. Les matériaux d'isolation étaient coupés à la main avec des ciseaux jusqu'au jour où une personne qui étudiait la manière d'augmenter la production, s'est rappelée la manière dont les imprimeurs coupent le papier et le carton à la taille qu'ils souhaitent. L'examen objectif de la méthode d'exécution d'un travail pour trouver la façon la meilleure et la plus rapide de s'en acquitter, peut fréquemment aboutir à des améliorations inattendues et souvent non négligeables. Cela est vrai autant pour les travaux de bureau que pour les travaux manuels.

Le pionnier de l'"étude des mouvements", Gilbreth, qui consacra l'essentiel de sa carrière à la recherche de "la meilleure façon d'exécuter un travail", fut à même d'éliminer très rapidement les mouvements et les efforts superflus dans le travail de briquetage aux Etats-Unis. Il obtint une productivité, sans fatigue excessive, que les maçons anglais qualifiés considéraient encore comme impossible à atteindre presque 50 ans plus tard. Les résultats obtenus par Gilbreth étaient très remarquables, même à

leur époque. Il réussit, par exemple, à simplifier le travail de briquetage à un point où il fut possible de réduire les 18 mouvements considérés autrefois comme nécessaires pour placer une brique à quatre ou cinq et même, dans un cas particulier, à deux mouvements. Une étude approfondie avait rendu les mouvements restants aussi simples et efficaces que possible. Finalement, les hommes de Gilbreth qui, à l'origine, posaient au maximum 1 000 briques par jour, furent capables, après une brève période d'instruction, d'obtenir un rendement quotidien de 2 700 briques.

Le rendement quotidien généralement approuvé en Angleterre à l'heure actuelle, se situe entre 400 et 800 briques.

#### TERMINOLOGIE

La terminologie de l'étude du travail manque singulièrement d'uniformité, ce qui provoque de nombreux malentendus. Il faut, pour éviter ces erreurs, définir certains des termes les plus fréquemment utilisés. Nous donnerons ci-après les définitions de ces termes tels que les comprennent et les utilisent les agents faisant autorité dans ce domaine. Ces définitions sont conformes au "Glossary of Terms in Work Study" (British Standard) BS 3138 : 1969.

#### Etude du travail

L'étude du travail est un outil, ou une technique de gestion, qui implique l'étude analytique d'un emploi ou d'une opération, en vue d'atteindre l'un des buts ou les deux buts suivants :

- a) Déterminer avec exactitude la tâche à effectuer : quelles sont les meilleures conditions - méthodes, la meilleure implantation, le volume du dosage et l'équipement les mieux appropriés, et la cause du travail improductif qui peut être éliminée;
- b) Déterminer la quantité de travail impliquée par la tâche, pour les besoins de la planification, de l'évaluation des coûts, du règlement des salaires (primes) et du contrôle.

L'étude du travail est définie dans le document BS 3138 dans les termes suivants :

Un service de gestion faisant appel aux techniques, et plus spécialement à l'étude des méthodes et à la quantification du travail, qui permettent l'analyse du travail humain dans tous ses contextes.

Ce service aboutit à l'examen systématique de toutes les ressources et de tous les facteurs qui influent sur l'efficacité et la rentabilité du travail étudié, en vue d'une amélioration.

#### L'étude des méthodes

L'étude des méthodes consiste dans le relevé systématique et l'examen critique des facteurs et des ressources entrant en jeu dans les moyens, existants et possibles, d'exécuter un travail; l'objectif étant de mettre au point et d'appliquer des méthodes faciles et plus efficaces et de réduire les coûts.

#### La mesure du travail

La mesure du travail est l'application des techniques conçues pour évaluer le temps mis par un travailleur qualifié pour exécuter un travail spécifique à un niveau défini de rendement.

#### Chronométrage

Le chronométrage est une technique de mesure du travail permettant de noter les temps utilisés et d'effectuer des jugements d'allure pour les éléments d'une tâche définie, exécutée dans des conditions spécifiées; cette technique permet d'analyser les données obtenues de façon à déterminer le temps nécessaire pour exécuter la tâche à un niveau donné de rendement".

Il ressort de ce qui précède que l'"étude du travail" est un terme global qui implique :

- L'étude des méthodes;
- La mesure du travail;
- Le chronométrage.

L'étude des méthodes répond aux questions :

- Quoi ?
- Comment ?
- Où ?
- Qui ?
- Pourquoi ?

La mesure du travail répond aux questions :

- Combien de temps ?

et, par conséquent :

- Quand ?

## PROCEDURE ADOPTEE POUR L'ANALYSE DU TRAVAIL

L'étude du travail est destinée à permettre à l'exécutant de travailler avec plus d'efficacité sans pour autant rendre nécessairement son travail plus pénible. Elle révèle les faiblesses existant non seulement dans les méthodes effectives de production mais dans les domaines de gestion de la fourniture des matériaux et de l'outillage, du contrôle et de la programmation de la production, de l'entretien, etc. En remédiant à ces carences, elle permet au travailleur de passer plus de temps à son travail effectif, et, par conséquent, d'améliorer sa productivité. L'amélioration de la productivité signifie une réduction des coûts et, justiceusement appliquée, apporte des avantages, tant à la direction qui réalise ainsi des économies, qu'aux travailleurs qui gagneront ainsi davantage.

L'étude du travail implique des contacts permanents avec le personnel à tous les niveaux - directeurs, surveillants, exécutants et représentants syndicaux. La personne qui en est chargée, doit donc avoir et conserver un profil acceptable pour toutes ces personnes. Mais il doit également entretenir un esprit d'analyse et ne rien accepter sans vérification. Dans la mesure où l'étude du travail n'est, à l'heure actuelle, que rarement pratiquée dans les pays en développement, et où les petites industries l'ignorent presque totalement, il convient d'être très prudents lors des contacts pris avec les travailleurs. La première réaction de ces derniers à toute enquête les concernant, est caractérisée par la crainte d'un changement qui pourrait rendre leur vie plus difficile, leur faire perdre de l'argent, voire leur travail. Lorsque les personnes redoutent quelque chose, elles refusent de coopérer ou de raisonner et elles tentent, sans aucun fondement logique, d'entraver ce qui est entrepris.

La seule manière de dissiper cette crainte consiste à donner l'assurance qu'elle est sans fondement. Pour être efficace, cette assurance doit être accompagnée d'une autorité la justifiant. Un agent de formation professionnelle entrant dans une organisation ne saurait donner une assurance de ce type parce qu'il ne disposerait pas de l'autorité voulue, et celle-ci ne peut venir que de la direction. Il faudra donc en premier lieu exposer toutes les incidences pertinentes à l'entrepreneur/directeur général de telle sorte que toutes les assurances qui doivent être données viennent de lui. L'entrepreneur doit comprendre que, s'il faut améliorer la productivité, quels que soient les

moyens adoptés pour y parvenir, rien ne sera possible sans la coopération pleine et entière des travailleurs. L'expérience démontre que la seule manière d'obtenir cette coopération est :

- De convaincre le travailleur que les changements ne lui causeront aucun tort et ne lui feront pas perdre son travail;
- De s'engager à prendre toute mesure pour que les travailleurs, ainsi que la direction, bénéficient de l'amélioration de la productivité;
- De veiller à ce que ces engagements soient scrupuleusement respectés.

Dans les pays en développement, certains entrepreneurs ne paraissent pas suffisamment conscients des responsabilités qu'ils ont envers leurs travailleurs et ils sont, par conséquent, incapables d'en obtenir la coopération nécessaire. Les assurances fournies et les engagements ne doivent pas être formulés à la légère, mais doivent être scrupuleusement respectés. Si un entrepreneur manque de parole envers ses travailleurs, en ne respectant pas ses engagements, il perdra leur confiance d'une manière définitive, on a pu le constater dans bien des cas. Il se peut qu'un agent de formation professionnelle entreprenne une étude du travail dans le contexte d'un programme d'amélioration de la gestion d'une entreprise et joue un rôle important dans sa mise en oeuvre. Toutefois, il ne doit jamais prendre une telle initiative sans avoir préalablement obtenu la collaboration pleine et entière de l'entrepreneur sur cette question fondamentale.

#### L'ETUDE DES METHODES

La première étape de l'étude du travail consiste à établir une étude des méthodes. Celle-ci a pour objectif de découvrir, grâce à une analyse systématique des moyens mis en place et possibles d'exécuter un travail, la manière la plus efficace et économique d'y parvenir. En pratique, l'étude des méthodes implique les principales étapes suivantes :

- Sélection et définition de la tâche à étudier;
- Observation et relevé écrit des méthodes existantes;
- Analyse critique;
- Mise au point de nouvelles méthodes et formation des exécutants;
- Mise en oeuvre des nouvelles méthodes et formation des exécutants.

Ces étapes sont étudiées ci-après.

### Sélection et définition de la tâche à étudier

Il importe de ne pas tenter d'adopter des modifications fragmentaires pour différentes parties d'un processus, d'après une observation superficielle. Il faut analyser globalement le processus pour reconnaître les goulots d'étranglement ou les retards excessifs, et prendre des décisions sur l'objet précis de l'étude. Il se peut qu'il soit nécessaire de faire une série d'études pour couvrir l'ensemble du processus du début jusqu'à la fin. Inversement, il peut exister des points particuliers qui suscitent des difficultés et exigent d'être traités en priorité. Il est néanmoins important d'établir les limites d'une enquête particulière de manière à éviter de s'écarter du sujet en s'orientant vers d'autres changements de méthode, ce qui risquerait de noyer les efforts. Il se peut qu'on découvre d'autres domaines dans lesquels il soit opportun de réaliser des améliorations. Si tel est le cas, il conviendra d'en prendre note pour les étudier séparément.

### Observation et relevé par écrit des méthodes existantes

Un bon moyen pour relever les méthodes existantes consiste à dresser un graphique du déroulement. Pour éviter toute confusion, il est important de consacrer son attention successivement aux différents éléments suivants :

- L'exécutant
- La machine
- Le matériel

Pour effectuer ce type de relevés, on utilise souvent un procédé de type sténographique, attribuant à chaque activité un symbole donné. Ceux qui suivent sont les plus communs :

- ○ opération
- ▷ transport
- ∇ entreposage
- □ temps mort
- □ inspection.

Une étude plus serrée de ces points montre que les opérations entraînant des dépenses se distinguent de celles qui ajoutent de la valeur, à savoir :

- ) ajoutent de la valeur
- ▷ ) ajoutent des coûts
- ∇ )
- )

L'objectif consistera donc à éliminer ou à réduire les éléments qui ajoutent des coûts et à simplifier les éléments qui ajoutent de la valeur.

En d'autres termes, par rapport à chaque point, il faudra répondre aux questions ci-après :

- Que fait-on actuellement ?
- A quel moment cette action intervient-elle ?
- Qui en est chargé ?
- Où l'action intervient-elle ?
- Quel processus est adopté ?
- Pourquoi est-elle exécutée ?

Un tel examen permettra, en effet, de découvrir comment il est possible d'améliorer les méthodes de fabrication. Une des meilleures manières d'illustrer ce principe consiste à prendre un exemple simple, celui de la fabrication des briques. Ici, l'analyse graphique de déroulement porte essentiellement sur les matériaux.

Le relevé des activités actuellement effectuées pourrait se présenter comme suit :

- |           |   |
|-----------|---|
|           | <input type="radio"/> Extraire l'argile de la fosse et la déposer dans le réceptacle prévu à cet effet. |
| 80 mètres | <input type="checkbox"/> Transporter l'argile jusqu'au mélangeur.                                       |
|           | <input type="radio"/> Mélanger l'argile pour lui donner la consistance voulue.                          |
| 2 mètres  | <input type="checkbox"/> Transporter l'argile jusqu'au récipient.                                       |
| 15 mètres | <input type="checkbox"/> Transporter le récipient jusqu'à l'établi de moulage.                          |
|           | <input type="radio"/> Remplir le moule en égalisant sa surface.   |
|           | <input type="radio"/> Enlever le moule et mettre la brique de côté.                                     |
| 2 mètres  | <input type="checkbox"/> Enlever la brique terminée de l'établi et l'entreposer sur le sol.             |
|           | <input type="checkbox"/> Charger la brique sur un camion.   |
| 30 mètres | <input type="checkbox"/> Transporter la brique jusqu'à l'emplacement de cuisson.                        |
|           | <input type="checkbox"/> Attendre la construction du four.  |
|           | <input type="radio"/> Utiliser la brique pour construire le four.                                       |
|           | <input type="checkbox"/> Attendre la mise en feu du four.   |
|           | <input type="radio"/> Cuisson dans le four chauffé.   |
|           | <input type="radio"/> Désempilage des briques cuites.   |
| 10 mètres | <input type="checkbox"/> Transport à l'entrepôt.  |
|           | <input type="checkbox"/> Attendre l'achat par le client.  |

### Analyse critique

Chaque étape du processus de fabrication doit alors être analysée de façon approfondie et faire l'objet, dans un esprit critique, des questions clefs : "quoi", "comment", "où", "qui" et "pourquoi". Par exemple, si la carrière d'argile est loin de la surface de production (80 mètres), et s'il existe de fortes chances qu'elle reste longtemps à cet endroit, il faudrait envisager de modifier l'emplacement de la production de briques. Si la distance ne peut pas être réduite, il conviendrait d'étudier avec une attention toute particulière le procédé utilisé pour transporter la matière première.

Si cette opération est exécutée par un travailleur portant un récipient sur la tête, il pourrait être utile de prévoir un camion.

Il se trouve que, dans notre exemple, le matériau est transporté sur 139 mètres au total, et qu'il y a de fortes probabilités qu'en réorganisant le dispositif, on puisse aboutir à d'importantes économies. Il est, en principe, toujours contre-indiqué d'entreposer sur place le résultat du travail en cours ou de le laisser à proximité. L'idéal consiste à entreposer les matériaux qui attendent un traitement ou viennent d'être traités sur une palette de manutention ou dans une sorte de conteneur afin de pouvoir être facilement transportés, en grande quantité, jusqu'à l'étape suivante d'utilisation.

On remarquera que des temps morts interviennent avant la disposition des briques pour la cuisson et, de nouveau, après cette disposition lorsque l'on attend la cuisson effective. On pourrait penser, à première vue, que ces temps morts ont peu d'importance, puisque les travailleurs chargés de cette opération sont interchangeable, et qu'ils peuvent, par conséquent, être engagés à d'autres travaux au cours de la période d'attente. Néanmoins, tout temps mort dans le processus de production accroît le volume du travail en cours; celui-ci représente de l'argent immobilisé et, plus la production est importante, plus important est aussi le capital exigé pour financer le travail en cours. Le fabricant de briques doit, en premier lieu, acheter son argile. Son objectif doit être de transformer cette matière première en produit fini et de le vendre aussi rapidement que possible. Même s'il est propriétaire de la carrière d'argile, le principe reste le même. Il doit **tenir** compte dans ses calculs du coût de l'argile et exercer une pression constante pour limiter au minimum la quantité de travail en cours. La dernière rubrique figurant sur l'analyse graphique de processus, c'est-à-dire la "mise en vente" mérite d'être examinée en fonction des efforts de commercialisation de l'entreprise qui, à son tour, doit être harmonisée avec la planification et le contrôle de la production. Les produits finis ne sont plus classés dans la

catégorie du "travail en cours", mais ils représentent de l'argent immobilisé. Et de fait, si le processus de production est amélioré et s'il est accéléré (grâce à l'étude des méthodes ou d'un autre dispositif) sans que l'activité de commercialisation correspondante soit intensifiée, la production pourrait être amenée à un point mort en raison du manque d'argent nécessaire pour financer l'achat de matières premières.

Mise au point des nouvelles méthodes et formation des exécutants

Une analyse graphique de déroulement est en général présentée sur deux colonnes : la colonne de gauche rendant compte de la méthode actuellement utilisée, et la colonne de droite étant consacrée à la nouvelle méthode. Pour l'exemple proposé plus haut, l'analyse graphique pourrait avoir l'allure suivante :

Méthode actuellement utilisée

- Extraire l'argile de la fosse et la déposer dans le réceptacle prévu à cet effet
- Transporter l'argile jusqu'au mélangeur (80 mètres)
- Mélanger l'argile pour lui donner la consistance voulue
- Transporter l'argile jusqu'au récipient (2 mètres)
- Transporter le récipient jusqu'à l'atelier de moulage (15 mètres)
- Remplir le moule en égalisant sa surface
- Enlever le moule et dégager la brique
- Enlever la brique terminée de l'atelier et l'entreposer sur le sol (2 mètres)
- Charger la brique sur un camion
- Transporter la brique jusqu'à l'emplacement du four (30 mètres)

Nouvelle méthode

- Extraire l'argile de la fosse et la déposer dans le camion
- Transport au mélangeur (20 mètres)
- Mélanger l'argile pour lui donner la consistance voulue
- Transporter l'argile jusqu'à la palette (2 mètres)
- Transporter la palette à proximité de l'atelier de moulage (4 mètres)
- Remplir le moule et égaliser sa surface
- Enlever le moule et déposer la brique sur une palette
- 
- 
- Transporter la palette de briques jusqu'à l'emplacement du four (10 mètres)

Attendre la mise en feu du four

Cuisson dans le four chauffé

Désempilage des briques cuites

Transport à l'entrepôt (10 mètres)

Distance totale : 139 mètres

Attendre la mise en feu du four

Cuisson dans le four chauffé

Désempilage des briques cuites

Transport à l'entrepôt (10 mètres)

Distance totale : 46 mètres

On constate une importante réduction du mouvement du matériau (qui est passé de 139 mètres à 46 mètres), la disparition de deux "transports", et l'utilisation de palettes facilitant les transports qui ont été maintenus. D'une manière générale, la circulation a été améliorée. Si le responsable de l'étude a correctement fait son travail, il aura effectué un examen critique des deux éléments suivants :

- La construction du four, pour étudier la possibilité de réaliser cette opération de manière plus efficace;
- Le processus de cuisson lui-même, où le procédé utilisé provoquait d'importantes pertes de chaleur (perte de chaleur = perte de combustible = perte d'argent).

On doit souligner que l'élaboration de cette nouvelle méthode de fabrication n'est qu'une première étape, parce que la réussite de sa mise en oeuvre dépend de la question de savoir si l'exécutant/les exécutants sont disposés à collaborer et s'ils en ont les moyens. Il s'agit ici d'un problème de relations humaines. En effet, la nécessité de s'assurer la volonté de collaborer de la part des exécutants s'impose dès le début de l'étude. Parfois les travailleurs eux-mêmes peuvent suggérer des domaines où il est possible d'obtenir des améliorations et, même lorsque leurs suggestions ne paraissent pas immédiatement applicables, il n'en est pas moins important d'en recevoir communication et de les prendre en considération : cela facilite la communication entre le travailleur et le responsable de l'étude or cette communication est à la base même de la formation. Un conseiller d'organisation réellement qualifié peut, en discutant de ses conclusions avec le travailleur, donner à ce dernier l'impression qu'il contribue à l'élaboration de la nouvelle méthode, ce qui peut être effectivement le cas.

La mesure dans laquelle ce type de communication peut être établi entre le responsable de l'étude et le travailleur dépendra des capacités et de la réceptivité de ce dernier. En tout état de cause, le travailleur doit apprendre à utiliser la nouvelle méthode, ce qui signifie d'abord qu'on la lui a parfaitement fait comprendre et ensuite, qu'il a été formé sur le chantier.

### Mise en oeuvre des nouvelles méthodes et formation des exécutants

La mise en place de la méthode s'inscrit dans le processus des relations humaines. La plupart des gens sont hostiles au changement et, même après une formation préalable, lors de l'instauration effective de nouvelles méthodes, on se heurte souvent encore à des résistances.

Dans les organisations bien établies et qui ont une certaine importance, cette formation s'effectue parfois en dehors du site de production et est confiée si possible à un agent spécialisé dans la formation. Mais dans les petites entreprises où les agents de formation exercent leur activité, il est pratiquement certain que cette formation sera réalisée sur le chantier lui-même.

### Maintien de la nouvelle méthode

Il ne suffit pas d'introduire une nouvelle méthode et de confier au travailleur le soin de l'appliquer parce que, en raison des tendances profondes de la nature humaine, ce travailleur risque de revenir en partie ou complètement à l'ancienne méthode.

Lorsqu'une nouvelle méthode est adoptée dans les pays industrialisés, on l'illustre habituellement à l'aide d'un diagramme, figurant le dispositif de l'opération, en y ajoutant la description écrite du nouveau processus. Dans maints pays en développement où le taux d'analphabétisme risque d'être élevé parmi les travailleurs, ce procédé peut se révéler entièrement inutile. Mais le principe demeure : lorsqu'une nouvelle méthode est mise en oeuvre, elle doit être maintenue et la meilleure manière d'y parvenir, est d'effectuer des contrôles répétés. Mais si le spécialiste de formation veut faire correctement ce travail, il doit posséder une description du travail pour s'y référer. Ce type d'inspection devrait être exécuté par le contremaître, mais si l'amélioration des méthodes a essentiellement été l'oeuvre d'un agent de formation, il lui reviendrait de participer personnellement à ces contrôles.

### Les diagrammes à ficelles

On a mis l'accent dans les sous-sections précédentes (et en particulier dans celles qui avaient pour titre "observer et noter la méthode en vigueur"), sur l'analyse graphique de déroulement. Mais on peut également effectuer ce relevé et cette analyse critique de la méthode déjà en place et concevoir la

nouvelle méthode en utilisant un diagramme à ficelles. Il n'est nécessaire, pour réaliser une analyse graphique de déroulement, de retenir que l'un des deux éléments suivants :

- Mouvements effectués par le travailleur;
- Mouvements imposés au matériel.

On établit un plan de l'atelier existant, en précisant l'emplacement des machines, des portes d'accès et de sortie, des lieux de stockage, etc. Les mouvements du facteur de production (matériels ou travailleurs) peuvent être figurés sur le plan ou, mieux encore, matérialisés à l'aide d'une ficelle tendue sur des pointes solidement fichées dans le plan. Lorsque le plan est dessiné à l'échelle, on peut déterminer le déplacement total en mesurant la ficelle utilisée pour le représenter.

Il va de soi que la première étape doit consister à observer, visuellement, les mouvements exécutés et à les relever par écrit, mais, lorsque ces éléments sont reportés sur un plan (si possible en utilisant une ficelle, mais il est également possible de tracer des traits) les trajets inutiles et le "chassé-croisé" se révéleront clairement. L'analyse logique, une recherche des solutions de rechange et l'évaluation de leur valeur feront apparaître les différentes possibilités d'amélioration. Avant de "mettre en oeuvre" la nouvelle méthode, on pourra l'essayer sur le plan, d'une manière théorique, avant de tenter une nouvelle disposition en grandeur réelle. Ceci est particulièrement important lorsque la modification de la disposition de l'atelier implique le transport de machines ou d'autres équipements lourds.

#### L'application de l'étude des méthodes à la petite industrie

Il est clair que bien souvent, on ne pourra envisager, pour les petites entreprises, d'aller plus loin que l'approche élémentaire la plus simple possible. Il serait absolument inutile d'envisager la sophistication qu'implique pour certains l'expression "étude des méthodes". Mais les principes restent les mêmes, même si leur application pratique peut être légèrement différente.

De nombreuses petites entreprises ont commencé leurs activités dans des locaux qui n'avaient pas été prévus pour abriter une installation industrielle et le souci d'assurer une bonne circulation des matériaux s'est peu imposé lors de cette installation. Souvent, une industrie qui avait débuté modestement avec une machine et un établi s'est agrandie : de nouvelles machines et de nouveaux établis se sont ajoutés les uns après les autres au premier sans que l'entreprise se soit beaucoup souciée d'assurer une circulation aisée et économique.

Dans ces conditions, l'erreur presque générale est la concentration excessive, et l'expérience démontre que lorsque l'entreprise se développe et est transférée dans des locaux conçus à son intention, cette erreur se reproduit. Les exigences ne sont considérées qu'en fonction de principes de base, et la nouvelle installation ressemble de près à celle qu'elle remplace.

Pour qu'un emplacement de travail soit fonctionnel, il doit réserver un espace au matériel en instance de transformation et un autre pour celui qui vient d'être traité. Il faut donc normalement prévoir une superficie totale égale au moins à trois fois celle de la surface de travail idéale et, à moins d'y avoir consacré suffisamment d'attention, on ne prévoit jamais assez d'espace. Les ateliers bien organisés utiliseront des palettes (déplacées par un chariot élévateur) ou des camions à plateau, et les prévisions concernant l'espace nécessaire doivent permettre à ces moyens de transport de laisser le libre passage. Il convient, lorsqu'on installe un atelier ne comportant aucun antécédent, ou lorsqu'on redispose un atelier existant, de commencer le travail sur la planche à dessin. Une analyse qui utiliserait un diagramme à ficelles réalisé sur le plan permettra de déceler des erreurs. Il est possible de mener à bien la conception initiale d'une nouvelle disposition d'atelier en utilisant des morceaux de carton découpés à l'échelle et représentant des machines et les palettes. Lors de l'examen de ce projet, on pourra déplacer ces cartons de façon à étudier les avantages et les inconvénients des différentes solutions possibles.

Mais quelle que soit la démarche adoptée, il est important de se rappeler à tout instant les incidences humaines qu'elle peut avoir. Les travailleurs craignent les changements et s'y opposent. Un spécialiste d'organisation convaincu pourra découvrir des carences importantes de disposition et mettre au point une organisation nouvelle nettement supérieure. Mais s'il n'entraîne pas l'adhésion des travailleurs et des contremaîtres, son idée, par ailleurs brillante, sera vouée à l'échec. Comme nous l'avons déjà relevé plus haut, la meilleure manière de convaincre les gens d'accepter une nouvelle idée est de les faire participer à sa mise au point. Si les gens contribuent à la planification d'une transformation, ils n'ont généralement plus peur de ce changement.

#### LA MESURE DU TRAVAIL

Nous avons dit précédemment que l'étude des méthodes répondait aux questions "quoi", "comment", "où", "qui" et "pourquoi"? La mesure du travail répond aux questions "combien de temps" et "quand"? L'objectif de cette mesure du travail

est de créer une unité de travail, indépendante du type de tâche effectuée, de manière à permettre la comparaison des productions et de les évaluer en termes de rendement. La production, par exemple, d'un atelier de menuiserie pourra être exprimée en utilisant comme unité de mesure le nombre de tables d'écolier et de chaises fabriqués au cours d'une semaine de travail. On pourra évaluer la production d'un atelier métallurgique de la même entreprise en utilisant comme unité de mesure le nombre d'engrenages qu'il produit. Mais ni l'une ni l'autre de ces mesures ne nous diront :

- Si cette production est satisfaisante (c'est-à-dire si elle représente un bon rendement ou un niveau de productivité acceptable);
- Si la production d'un atelier peut se comparer à celle d'un autre.

Mais si l'on réussit à exprimer la production à l'aide d'unité de travail commune et universelle, il devient dès lors possible de comparer un atelier à l'autre. Par ailleurs, s'il est possible de comparer les unités produites à une même norme fixée, on sera en mesure de calculer les niveaux de productivité.

En outre, si l'on fixe le coût moyen de cette unité produite, les excès de coûts - qui apparaissent dans le cas de rendements inférieurs à la norme - peuvent être déterminés et chiffrés, ce qui est nécessaire pour les réduire ou les éliminer. La mesure du travail a donc pour objectif de fixer une mesure - standard du travail. Elle permet alors d'effectuer les opérations suivantes :

- Mesurer la production;
- Mesurer le rendement;
- Réaliser une planification et un contrôle de la production;
- Découvrir et réduire les coûts excédentaires;
- Verser des primes.

#### L'unité de travail

L'unité de travail reconnue internationalement est la minute standard (MS) ou l'heure standard (HS), (60 MS = 1 HS). Chaque unité comporte un élément de travail et un élément de repos, le rapport entre l'un et l'autre étant tributaire de la nature du travail. On peut donc utiliser cette unité pour rendre compte de la quantité de travail que peut réaliser un ouvrier spécialisé bénéficiant de conditions de stimulation, compte tenu de ses périodes de repos.

Le principe peut être illustré par un exemple. Imaginons que la quantité de travail allouée au moulage d'une brique d'argile soit de 1,2 MS, consistant en 80 % (0,96 MS) de travail et de 20 % (0,24 MS) de repos. Au cours d'une journée

de travail de sept heures, un travailleur qualifié bénéficiant de stimulations favorables à la production devrait produire :

$$\frac{7 \text{ heures} \times 60 \text{ mn}}{1,2 \text{ MS}} = 350 \text{ briques moulées}$$

S'il fait ce travail, on dira de lui qu'il réalise la performance normale. Mais si ce même travailleur ne produisait que 280 briques moulées dans sa journée, sa production serait analysée de la manière suivante :

$$280 \text{ briques} \times 1,2 \text{ MS} = 336 \text{ MS productrices;}$$

et son rendement (ou productivité) pourrait être calculé comme suit :

$$\frac{336 \text{ MS} \times 100}{7 \text{ heures} \times 60 \text{ mn}} = 80 \% \text{ de la norme}$$

Prenons l'exemple d'un forgeron fabriquant des chaînons destinés au montage d'une chaîne. La valeur de travail nécessaire pour la fabrication de chaque chaînon pourrait être de 3,6 MS consistant en 40 % (1,44 MS) de travail et en 60 % (2,16 MS) de repos. L'importante proportion de temps consacrée au repos correspond à l'aspect beaucoup plus fatigant du travail de la forge.

Au cours d'une journée de travail de sept heures, un travailleur qualifié, bénéficiant d'incitations à la production, pourrait produire :

$$\frac{7 \text{ heures} \times 60 \text{ mn}}{3,6 \text{ MS}} = 116 \text{ chaînons}$$

Si tel est le cas, on estimera qu'il assume un rendement normal. Mais à supposer que ce travailleur ne fabrique que 84 chaînons, on analysera sa production comme suit :

$$84 \text{ chaînons} \times 3,5 \text{ MS} = 302,4 \text{ MS}$$

et son rendement (ou productivité) pourrait être évalué comme suit :

$$\frac{302,4 \text{ MS} \times 100}{7 \text{ heures} \times 60 \text{ mn}} = 72 \%$$

Les activités présentées dans ces deux exemples ont donc été traduites en unités de travail comparables, les MS. La production du mouleur de briques, qui atteint 80 % de la norme est supérieure à celle du forgeron, qui est de 72 %.

On comprend également que, pour un taux de production "normal", le forgeron passera plus de la moitié de sa journée à se reposer alors que le mouleur de briques ne se sera reposé que pendant un cinquième de sa journée de travail.

Cela reste néanmoins équitable, parce qu'un travail fatigant comme celui du forgeron exige beaucoup plus de repos que le travail de moulage des briques. Ces deux exemples illustrent le principe, mais il faut déterminer maintenant pratiquement, comment ces valeurs du travail sont établies. Elles sont en fait fournies par la technique de la mesure du travail.

La description précise de la méthode de mesure du travail à l'aide d'un chronomètre à numérotation décimale et à retour rapide dépasse les limites de ce document et on n'en évoquera donc que les lignes générales.

Dans la majorité des cas intéressant la petite industrie, une méthode aussi sophistiquée serait absolument superflue. Il s'agit essentiellement de comprendre les principes facilement applicables, sans un trop grand souci de précision, et en faisant le chronométrage avec une montre-bracelet, on obtiendra ainsi ce qu'on pourra appeler un "contenu de travail" provisoire.

Lorsque se développent les services de promotion et qu'un plus grand travail est effectué pour de grandes sociétés, ces agents pourront alors adopter des techniques plus sophistiquées. Dans ce cas, les agents sélectionnés pourront participer à un stage de formation complète sur l'étude du travail (qui pourra durer, avec des applications pratiques, de quatre à six semaines).

#### Examen du temps et jugement d'allure

La véritable mesure du travail a pour base réelle une combinaison d'observations de durée et de jugements d'allure. L'agent chargé de l'étude de travail a appris à effectuer une évaluation de l'allure à laquelle un travail est réalisé, de la noter et de relever en même temps la durée de son observation. Ces relevés sont exprimés en pourcentage à savoir au pourcentage du rendement standard. On gardera à l'esprit que le rendement standard décrit précédemment, est l'allure de travail que poursuit régulièrement un travailleur qualifié - bénéficiant de conditions stimulantes mais prenant le temps de repos correspondant à la difficulté de sa tâche.

Dans la mesure où "l'allure du travail" variera, non seulement d'un travailleur à l'autre, mais pour un même travailleur, selon qu'il exécute une partie du travail ou une autre, les observations de durée et les jugements d'allure porteront normalement sur des éléments courts et clairement spécifiés du travail. Ces parties du travail sont désignées comme des "éléments". On pourra encore illustrer cette activité en se servant de l'exemple du travailleur affecté au moulage de briques en argile. Il s'agit en effet d'une opération répétitive qui se prête à la mesure du travail.

Dans un premier temps, l'agent chargé de l'étude du travail examinera et observera l'ensemble de la procédure, du début jusqu'à la fin, au cours de nombreux cycles. Il adoptera, au départ, une procédure conforme à l'étude des méthodes, et posera, à chaque étape du processus, les questions clefs : "quoi", "comment", "où", "qui", "pourquoi" ? Lorsqu'il s'apercevra de la possibilité d'améliorer les méthodes, il concevra de nouveaux procédés, les mettra en oeuvre, les installera de manière définitive, et en fera un relevé écrit sous forme d'une description de procédé. Avant toute mesure, il faut absolument que la méthode soit établie de manière claire et précise. Si tel n'est pas le cas, un contenu de travail dûment évalué pourrait être invalidé immédiatement par un changement informel de méthode. Un contenu de travail doit toujours se rapporter à une méthode de travail clairement définie.

#### Subdivision de l'opération en éléments

Lorsque la méthode est précisée et que l'exécutant de la tâche est suffisamment formé pour avoir acquis la compétence nécessaire (cela pourra demander un travail de plusieurs jours), l'agent chargé de l'étude du travail pourra commencer son chronométrage. Il commencera par subdiviser l'opération en éléments clairement définis, en les choisissant dans la mesure du possible de façon qu'ils correspondent à des mouvements significatifs, associés, peut-être, à des sons perceptibles au début et à la fin de leur exécution, de manière à faciliter la précision du chronométrage. Le travail du moulage des briques en argile pourra, de la sorte, être analysé de la manière suivante :

1. Nettoyer la base du moule pour enlever les restes d'argile (cet élément commencerait par le geste de ramasser le chiffon, et finirait par celui de le poser).
2. Le moule est ramassé et posé sur l'établi (la fin de la durée à chronométrer serait facile à relever si on la confond avec le bruit du moule en bois entrant en contact avec l'établi).
3. La truelle est ramassée; à l'aide de cet instrument, l'ouvrier transfère l'argile dans le moule (cet élément prend fin avec le bruit métallique de la truelle retombant sur l'établi).
4. La lamelle d'égalisation est ramassée; à l'aide de cet instrument, l'excédent d'argile est enlevé du moule (cet élément prendrait fin avec le son émis par le retour de l'instrument sur l'établi).
5. Le moule est ramassé avec sa base et renversé sur l'établi (un bruit clairement perceptible permet d'identifier la fin de cet élément).

6. La base est enlevée et le moule mis de côté (un nouveau bruit bien perceptible marque la fin de cet élément).
7. La brique moulée est mise de côté.

Examen du temps de travail - exemple

Il est probable que, dans un cas comme celui qui précède, l'agent chargé de l'étude du travail décidera d'étendre des observations sur 10 cycles. Il prendra une feuille de chronométrage préparée avec un espace sur la partie gauche où sont mentionnés les éléments et les colonnes sur sa partie avec le relevé des observations.

L'agent chargé de l'étude utilisera un appareil appelé chronomètre à retour rapide. Cet appareil se distingue du chronomètre de performances sportives par son aiguille de chronométrage qui revient à la position 0 lorsqu'on appuie sur le bouton prévu à cet effet et se remet immédiatement à tourner. La durée de chaque élément sera relevée en même temps que le jugement d'allure relatif au rendement obtenu pendant ce temps. Lorsque le travailleur a fini une brique (et que, par conséquent, les durées et les rendements ont été relevés sur toute la première colonne verticale), le travailleur passe immédiatement à la fabrication de la brique suivante, les durées et les allures étant inscrites dans la deuxième colonne.

Ce processus se poursuivra sans interruption jusqu'à l'achèvement et le relevé de 10 cycles complets. Mais, l'étude entreprise doit encore être complétée : les durées, enregistrées par élément, sont désignées par l'expression "temps observé". Le relevé du rendement est désigné par l'expression "jugement d'allure". Ensuite, il faut convertir les "temps observés" en "temps de base", c'est-à-dire dans le temps correspondant qu'aurait mis le travailleur s'il avait effectué sa tâche selon le rendement standard (ou de référence). On peut illustrer cette démarche en prenant l'exemple de l'un des éléments relevés :

- Le moule est soulevé et posé sur l'établi.

Imaginons que le temps relevé lors d'une de ces observations ait été de 0,35 minute avec un jugement d'allure de 85. Le temps de base est obtenu de la manière suivante :

$$- 0,35 \text{ minute à } 85 = \frac{0,35 \times 85}{100} = 0,30 \text{ minute de base}$$

Les 10 relevés pour cet élément pourront être les suivants :

0,35, 0,35, 0,32, 0,30, 0,34, 0,33, 0,35, 0,35, 0,28, 0,33 (durées)

85 85 90 90 85 90 85 85 90 90 (jugements d'allure)

Les minutes de base calculées à partir des données qui précèdent seraient les suivantes :

0,30, 0,30, 0,29, 0,27, 0,29, 0,30, 0,30, 0,30, 0,25, 0,30

Les données relevées sur la neuvième colonne seraient sans doute rejetées comme non caractéristiques : elles reflètent sans doute une erreur d'évaluation. La donnée prédominante (6 sur 10) est 0,30 et cette donnée sera relevée par l'agent chargé de l'étude du travail comme temps de base.

#### Les temps de repos

Il faut, pour convertir le "temps de base" obtenu comme on l'a indiqué plus haut, en "temps de référence" de l'élément, prévoir un temps de repos. Des pauses sont nécessaires pour permettre au travailleur de se reposer de ses dépenses d'énergie et pour ses besoins personnels. L'agent chargé de l'étude du travail dispose de procédures qui permettent de calculer en pourcentage le temps qu'il faudra ajouter pour tenir compte de ce repos. Ces procédés impliquent normalement la confrontation de l'activité avec les quelque 15 types d'efforts classés ci-dessous sous trois rubriques principales :

Efforts physiques	i) force moyenne
	ii) posture
	iii) vibration
	iv) répétition à cycle court
	v) vêtements particuliers
Efforts intellectuels	i) concentration/anxiété
	ii) monotonie
	iii) fatigue visuelle
	iv) bruit
Fatigue due à l'environnement	i) température et humidité
	ii) ventilation
	iii) vapeur
	iv) poussière
	v) saleté
	vi) humidité

Normalement, aucun temps de repos ne devrait être inférieur à environ 12 % et un grand nombre d'activités se situeraient entre les chiffres de 15 à 20 %. Lorsque le travail effectué est extrêmement fatigant, ces chiffres sont facilement doublés, et un forgeron travaillant dans un environnement chaud, enfermé et bruyant aura droit sans doute à un temps de repos supérieur à 50 % : en d'autres termes, on reconnaîtra que plus de la moitié de sa journée de travail sera nécessairement consacrée au repos. Il va de soi que c'est un exemple où des améliorations de méthodes permettant une réduction de la fatigue des travailleurs entraîneraient une importante réduction des coûts de production.

#### Les temps de référence

Le temps de référence de l'opération en cours d'étude (pour l'exemple choisi : le moulage d'une brique d'argile) est obtenu par l'addition de tous les temps de référence élémentaires.

Si l'observation fait apparaître que des temps morts imprévisibles peuvent se présenter (par exemple s'il se trouve dans l'argile des matières étrangères qu'on ne pouvait pas éliminer à une étape antérieure), on pourra ajouter aux éléments concernés un imprévu supplémentaire. Mais cet imprévu ne devrait pas dépasser normalement 2,5 %.

D'après ce qui précède, il faut admettre qu'un facteur clef de la mesure du travail réside dans la capacité de l'agent chargé de l'étude du travail de formuler avec précision des jugements d'allure concernant le travailleur. Pour acquérir cette capacité, une formation spéciale est indispensable et implique l'utilisation des films relatifs au jugement d'allure. Ces films qui existent en grand nombre sur le marché, décrivent une grande variété d'activités effectuées à des allures différentes, et il est alors demandé aux agents en formation de formuler des évaluations par écrit et de les comparer aux données de référence fournies par le film.

#### Les temps de référence provisoires

Dans certains pays en développement, la mesure du travail pourra être appliquée, dans les conditions précédemment décrites, à des organisations importantes. Nous avons signalé également que l'application de règles sophistiquées sera adaptée rarement aux besoins des petites entreprises. Mais on peut, néanmoins, en conserver les principes généraux. Par exemple, on pourra obtenir des temps de

référence provisoires (c'est-à-dire des "contenus de travail") grâce à l'observation d'un travailleur qualifié à son travail, en le chronométrant avec une montre-bracelet, en formulant un jugement d'allure très approximatif et en y ajoutant un temps de repos.

En appliquant ce principe au cas du travailleur chargé de mouler des briques en argile, l'agent spécialisé s'apercevra qu'il lui est possible d'obtenir une valeur provisoire d'une précision très suffisante en observant de manière continue, mettons dix cycles (c'est-à-dire la production de 10 briques), en chronométrant chaque cycle, en éliminant les observations concernant des cycles dont le déroulement est visiblement anormal, en réalisant une moyenne de ce qui reste et en incorporant quelques ajustements pour tenir compte de l'allure. Il faut, néanmoins, souligner qu'il est essentiel, ici, de réaliser une observation continue. Il n'est pas suffisant de relever l'heure du début du travail et de compter les briques qui ont été moulées, mettons, une heure plus tard. A moins que le travailleur n'ait été soumis à une observation continue, ces données pourraient induire en erreur.

La mesure du travail est à la base de LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION, de l'évaluation du COUT DE LA MAIN-D'OEUVRE et des PRIMES A LA PRODUCTION qui font l'objet des documents de formation No 10 et 11A.

DOCUMENT DE FORMATION No 10

CONTROLE DU COUT DE LA MAIN-D'OEUVRE ET STIMULANTS

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
LES COMPOSANTES DU COUT DE PRODUCTION	212
MODALITES DE PAIEMENT SALARIALE ET CALCUL DU COUT DE LA MAIN-D'OEUVRE	213
Taux horaire ou journalier	213
Salaire aux pièces direct	214
Primes fondées sur la mesure du travail pour les travailleurs directement productifs	215
Primes de rendement pour les agents de contrôle et les travailleurs indirects	219
Variantes de systèmes de primes fondés sur l'étude du travail	221
L'IMPORANCE CAPITALE DU CONTROLE DE LA QUALITE	223

## LES COMPOSANTES DU COUT DE PRODUCTION

Le coût d'un produit est constitué de trois éléments principaux qui sont : les matières premières, la main-d'oeuvre et les frais généraux. Le présent document traite de l'élément intermédiaire - le coût de la main-d'oeuvre - qui correspond aux salaires versés aux travailleurs. Le coût de la main-d'oeuvre lui-même recouvre trois principaux types de tâches, à savoir :

1. Le travail direct, correspondant aux salaires versés aux travailleurs qui interviennent directement dans le processus de production, par exemple :
  - Le salaire versé à un mouleur de briques;
  - Le salaire versé à un travailleur participant directement à la réparation d'un véhicule;
  - Le salaire versé à un mécanicien.

On constate que, dans tous ces cas, les salaires payés peuvent être directement rapportés au produit fabriqué ou au service exécuté.

2. Le travail indirect, qui correspond aux salaires versés aux travailleurs chargés de tâches accessoires aux opérations de production proprement dites, par exemple :
  - Le salaire versé à un travailleur chargé d'extraire et de transporter l'argile nécessaire au moulage des briques; il s'agit là de tâches indispensables à cette opération mais du fait que ce travailleur alimente peut-être plusieurs mouleurs, ses salaires ne peuvent être directement rapportés à tel ou tel produit;
  - Le salaire payé à un agent de nettoyage des ateliers, opération indispensable à la production de biens mais dont le coût salarial ne peut évidemment pas être directement rattaché à un produit déterminé.
3. Le contrôle, à savoir les salaires payés aux contremaîtres et aux chefs d'équipe qui, tout en participant aux opérations de production ont, en raison de leurs diverses responsabilités, une activité qui ne peut être proprement rattachée à un produit donné; dans ce cas, le coût salarial correspondant est à répartir sur toute la production des travailleurs qu'ils contrôlent.

## MODALITES DE PAIEMENT SALARIAL ET CALCUL DU COUT DE LA MAIN-d'OEUvre

### Taux horaire ou journalier

La forme la plus simple de rémunération est le salaire horaire ou journalier. On fixe une somme déterminée qui rémunère chaque heure ou journée ouvrée. Bien que cela puisse paraître à première vue la solution la plus simple et la plus directe, on constate qu'elle comporte de nombreuses limites et se prête donc à diverses variantes.

La limite la plus évidente tient au fait que, s'il est universellement appliqué à l'ensemble des travailleurs d'une organisation, un tel système ne tient pas compte des éléments suivants :

- Les différents niveaux d'aptitude requis pour différentes fonctions;
- Les autres facteurs comme la durée d'emploi, l'âge, l'expérience, les conditions de travail, etc., que l'on peut juger opportun de prendre en considération;
- Les différents taux de production obtenus.

La nécessité de tenir compte du premier de ces critères - à savoir, les différents niveaux d'aptitudes requis - est universellement reconnue. Certes, à des degrés divers, des barèmes différents de salaires, sont fixés pour les ouvriers "qualifiés", "semi-qualifiés" et les "manoeuvres". La base de détermination de ces barèmes dépasse la portée du présent document. Il suffira de dire qu'il existe des procédures légalisées de cotation du travail qui, bien appliquées, permettent l'établissement de barèmes rationnels et suffisamment précis. Indépendamment de ces barèmes, il n'est pas exceptionnel que dans une organisation permanente, des compléments de salaire soient versés en considération de facteurs comme l'âge, la durée d'emploi ou l'expérience. Ici encore, ces facteurs ne relèvent pas de la présente étude. Toutefois, le dernier des trois facteurs précités, à savoir "les différents taux de production obtenus" présente pour nous un grand intérêt, puisqu'il s'agit d'un facteur critique du coût de la main-d'oeuvre. Il est préférable de le souligner par un exemple pratique. Supposons qu'un travailleur soit payé 6 dollars par jour pour mouler des briques et qu'il parvienne à produire 300 briques par jour, le coût de la main-d'oeuvre relatif aux briques qu'il a moulées est donné par la formule :

$$\frac{6 \text{ dollars}}{300 \text{ briques}} = 2 \text{ cents par brique}$$

Supposons qu'un autre travailleur ne parvienne à produire que 230 briques par jour, ce qui porte le coût de la main-d'oeuvre par brique à :

$$\frac{6 \text{ dollars}}{230 \text{ briques}} = 2,6 \text{ cents par brique}$$

Une augmentation de 0,6 cent par brique peut sembler négligeable à première vue. En réalité, cela représente une augmentation de 30 % du coût de la main-d'oeuvre ce qui, si le budget de l'opération est serré, peut suffire à faire la différence entre un bénéfice et une perte. Si un troisième travailleur ne peut assurer qu'une production de 150 briques par jour, le coût de la main-d'oeuvre par brique passe à 4 cents par brique, soit le double de celui du premier travailleur - ou une augmentation de 100 %. L'expérience révèle que de telles variations sont courantes dans les opérations de production des petites entreprises de nombreux pays en développement.

Le paiement d'une somme donnée par heure ou par jour correspond à ce qu'on appelle le salaire "au temps journalier". Sous l'angle du coût de la main-d'oeuvre, ce système n'est valable que si un contrôle permet de maintenir un niveau acceptable de qualité. Sinon, les variations du coût de la main-d'oeuvre par unité produite peuvent avoir des conséquences désastreuses.

#### Salaire aux pièces direct

La rémunération au temps peut être remplacée par une forme de salaire liée à la production. Le salaire aux pièces est sans doute la forme la plus ancienne de rémunération du travail. Dans un tel système, le travailleur perçoit une certaine somme par unité produite - dans le cas du mètre carré de briques, 2 cents par brique par exemple. S'il ne produit dans la journée que 200 briques, il ne perçoit que :  $200 \times 2 \text{ cents} = 4 \text{ dollars}$  pour cette journée. Si en revanche, il augmente sa production et réussit à produire, disons 500 briques, sa rémunération journalière passera à :  $500 \times 2 \text{ cents} = 10 \text{ dollars}$ . A première vue, un tel système paraît résoudre tous les problèmes. Il donne la possibilité à un travailleur zélé de gagner davantage s'il intensifie ses efforts, tout en garantissant que le coût unitaire n'augmentera pas - ce qui doit être l'objectif de la direction.

Ce système présente toutefois divers inconvénients, dont les plus courants sont les suivants :

- S'il s'applique aisément à un type de production répétitive comme le moulage des briques, il convient moins à un travail non répétitif comme l'ingénierie d'une fabrication spécifique - dans ce cas, il faut charger une ou plusieurs personnes qualifiées d'effectuer des cotations qui, reposant sur un jugement, risquent de provoquer des discussions incessantes et une chute de production liée à cette perte de temps;
- Il est nécessaire que la direction accorde une attention beaucoup plus grande au contrôle de la qualité : en recherchant le rendement, l'ouvrier risque de négliger gravement la qualité;
- Lorsqu'une augmentation générale des salaires intervient - et étant donné la spirale inflationniste qui caractérise la conjoncture mondiale actuelle, les augmentations périodiques de salaire resteront courantes encore pendant longtemps - il faut donc adapter les taux de rémunération aux pièces pour toute la production : si une entreprise a une gamme étendue de production, les ajustements périodiques risquent de nécessiter un travail administratif considérable;
- Si la production est organisée correctement, une résistance des travailleurs est improbable mais lorsque des retards inévitables se produisent - comme une rupture d'approvisionnement en matières premières - le travailleur ne peut plus gagner sa vie, ce qui risque de susciter son mécontentement : il est possible naturellement de résoudre ce problème par la fixation d'un taux incompressible mais, dans ce cas, l'avantage de la stabilité du coût salarial disparaît et il est difficile de chiffrer tout éventuel supplément de coût relatif au produit.

Primes fondées sur la mesure du travail pour les travailleurs directement productifs

La mesure du travail décrite dans le document de formation No 9 sur l'ETUDE DU TRAVAIL permet de remplacer le salaire aux pièces en évitant certains au moins des inconvénients indiqués.

On rappellera que l'objectif de la mesure du travail est de chiffrer la valeur de travail correspondant à chaque opération, cette valeur de travail étant définie comme le temps que passerait en principe un travailleur qualifié pour effectuer la tâche considérée, dans le cadre d'un système de primes de rendement et en prenant le repos compatible avec la tâche à exécuter. On peut reprendre à titre

d'illustration l'exemple du mouleur de briques. En supposant que la valeur de travail de cette opération a été fixée à 1,2 MS (minutes standard) pour mouler une brique, le rendement du travailleur peut s'évaluer ainsi :

$$\frac{\text{Nombre de briques moulées} \times 1,2 \text{ MS} \times 100}{\text{Nombre total de minutes ouvrées}}$$

Si la journée de travail est de 7 heures, le nombre total de minutes ouvrées s'obtient de la façon suivante :

$$7 \text{ heures} \times 60 \text{ minutes/heure} = 420 \text{ minutes}$$

En supposant que la production obtenue au cours d'une journée de travail donnée soit de 280 briques, le rendement du travailleur est donné par la formule suivante :

$$\frac{280 \times 1,2 \text{ MS} \times 100}{420 \text{ minutes}} = 80 \% \text{ de la norme}$$

Ce chiffre fournit une autre base de justification d'un versement de primes. Etant donné que les travailleurs ont toujours eu l'habitude, lorsqu'ils exécutent un travail aux pièces, de traduire le prix par unité produite en un maximum de temps à passer sur chaque pièce, l'idée d'assigner une valeur de temps exprimée en minutes - ou en heures - standard présente un intérêt immédiat.

Il y a diverses manières de concevoir des systèmes de primes à partir de valeurs de travail fondées sur une étude du travail et compte tenu de toutes les variations possibles mais elles dépassent la portée de la présente étude. Il vaut donc mieux dans ce cas envisager un système type tel qu'il est appliqué en Europe, puis examiner le genre de modifications qui peuvent y être apportées. Un tel système applique habituellement les principes fondamentaux suivants :

1. Les ouvriers perçoivent une rémunération de base conforme au salaire national agréé relatif à la fonction considérée.
2. Les primes sont versées à partir d'un rendement supérieur à 75 %.
3. Le montant de la prime est directement proportionnel à l'accroissement de rendement.
4. Le montant de la prime est tel que, pour un rendement de 100 %, les travailleurs reçoivent un boni d'un tiers du salaire de base.

Un tel système est mentionné normalement sous le nom de système de "coût constant". En fait, le coût n'est constant que pour un rendement supérieur à 75 % mais, comme il est à prévoir que des ouvriers payés au rendement atteignent un rendement supérieur à 75 %, il s'agit bien en tout état de cause d'un "coût constant".

On peut illustrer cet aspect en développant l'exemple du moulage de briques. A supposer que le salaire de base d'un mouleur de briques soit de 6 dollars par jour, le barème de la prime sera fixé de telle façon que, pour un rendement de 100 %, il recevra une prime de 2 dollars.

Pour obtenir un rendement de 100 %, le travailleur devra produire le même nombre de minutes standard de travail qu'il y a effectivement de minutes ouvrées. Une journée de 7 heures comprend :  $7 \times 60 = 420$  minutes réelles. Pour arriver à l'allure normale, il doit donc produire 420 MS de travail. Si la valeur de travail par brique est de 1,2 MS, cela signifie qu'il doit produire :

$$\frac{420}{1,2 \text{ MS}} = 350 \text{ briques (c'est-à-dire } 350 \text{ briques} \times 1,2 \text{ MS} = 420 \text{ MS au total).}$$

Le coût de la main-d'oeuvre par brique dans ces conditions est donné par la formule :

$$\frac{\text{salaire de base : 6 dollars} + \text{prime : 2 dollars}}{350 \text{ briques}} = 2,28 \text{ cents}$$

Supposons qu'un autre travailleur produise non pas 350 briques dans une journée mais 305. Dans ce cas, son rendement sera calculé comme suit :

$$\frac{305 \text{ briques} \times 1,2 \text{ MS} \times 100}{420 \text{ minutes}} = 87 \% \text{ environ}$$

Puisque le plan est conçu pour que la prime soit nulle à 75 % et qu'elle s'élève à 2 dollars à 100 % selon une progression linéaire, il faut en conclure qu'à chaque point de rendement supérieur à 75 % correspond une prime équivalente à :  $\frac{2 \text{ dollars}}{25 \%} = 8 \text{ cents}$ . Ainsi, le travailleur qui atteint un rendement de 87 % reçoit une prime de :

$$(87 \% - 75 \%) \times 8 \text{ cents} = 96 \text{ cents}$$

soit, pour la journée, une rémunération totale s'élevant à : Salaire de base : 6 dollars + 96 cents = 6,96 dollars pour la production de 305 briques. Le coût par brique est donné par la formule :

$$\frac{6,96 \text{ dollars}}{305} = 2,28 \text{ cents par brique}$$

En développant encore cet exemple, considérons le cas d'un rendement de 75 %, qui est le seuil au-delà duquel la prime est payée. A 75 %, il n'y a pas de prime. Pour parvenir à un rendement de 75 %, un travailleur doit produire 75 % de 420 MS de travail = 315 MS. La valeur de travail par brique étant de 1,2 MS, cela revient à produire :

$$\frac{315 \text{ MS}}{1,2} = 262 \text{ briques}$$

Le coût de la main-d'oeuvre par brique est donné par la formule suivante :

$$\frac{\text{Salaire de base : 6 dollars}}{262 \text{ briques}} = 2,28 \text{ cents}$$

Ces trois calculs servent à démontrer que pour un rendement de 75 % ou plus, bien que le travailleur gagne proportionnellement davantage, le coût de la main-d'oeuvre par brique reste constant.

Lorsqu'un tel système est adopté, il s'ensuit que le rendement, donc la production, augmentent, ce qui suscitera rapidement d'autres problèmes. En raison de l'augmentation de la production, les travailleurs manqueront plus vite de travail et, à moins qu'il soit prévu de leur en donner davantage, ils resteront inactifs. Même s'il y a encore du travail pour eux en raison de l'accroissement du taux d'utilisation, ils risquent de manquer de matières premières. Les travailleurs qui s'attachent à gagner une prime n'apprécient pas ces contretemps, qu'ils considèrent normalement comme du "temps perdu", deux heures d'attente dans l'après-midi risquant d'annuler la prime éventuellement gagnée le matin s'il n'existe aucun moyen de protéger cette prime.

C'est dans l'intérêt même des ouvriers que leur prime doit être protégée et de son côté la direction doit également, dans son propre intérêt, faire apparaître les causes de cette "perte de temps" pour prendre les mesures correctives qui s'imposent. Il faut bien comprendre qu'il existe de toute façon des pertes de temps. Néanmoins, lorsque les travailleurs ne bénéficient pas de prime de rendement, ils ont tendance à remplir la journée avec le travail qu'on leur propose (ou avec le volume de travail qui correspond à leur avis à une production suffisante) en réduisant simplement la cadence. Ils ne semblent pas rester oisifs de sorte qu'apparemment il n'y a peut-être aucune perte de temps mais elle reste cachée. Un des objectifs du système de primes comme celui évoqué précédemment consiste à mettre en évidence les pertes de temps pour qu'elles puissent être chiffrées (car elles constituent un surcroît de coût) et éliminées.

Pour atteindre cet objectif, selon la procédure normale, tout travailleur ayant terminé les tâches qui lui ont été assignées, et qui, pour des raisons indépendantes de sa volonté - manque de travail, de matériaux, panne mécanique, etc. - est obligé d'attendre, est autorisé à faire consigner par son supérieur ce "temps perdu". Il percevra alors le salaire de base mais non la prime pour les heures d'attente. Ceci doit inciter immédiatement la direction à supprimer les causes de perte de temps. A vrai dire, il est normal dans ce cas que le travailleur insiste auprès de son supérieur pour obtenir les matières premières nécessaires (ou pour éliminer de quelque façon la cause de l'interruption). Cette situation crée donc un total renversement de situation puisque ce ne sont plus les responsables du contrôle qui font pression sur les travailleurs pour maintenir le rendement mais les travailleurs qui demandent à la direction de supprimer les causes d'interruption pour qu'ils puissent maintenir leur rendement.

Primes de rendement pour les agents de contrôle et les travailleurs indirects

On observera qu'une telle situation justifie le paiement de primes au personnel de contrôle. Pour illustrer ce fait, étendons l'exemple du mouleur de briques à une petite unité de moulage de six travailleurs sous le contrôle d'un contremaître. Supposons que la production de ces travailleurs au cours d'une journée donnée, et le rendement individuel correspondant, soient les suivants :

	<u>Production de briques</u>	<u>Heures donnant lieu à prime</u>	<u>Heures perdues</u>	<u>Rendement</u>
1.	260	6	1	87
2.	280	6	1	93
3.	320	7	-	91
4.	290	6	1	97
5.	250	6	1	83
6.	300	7	-	86
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1 700	38	4	

Le rendement moyen est obtenu par la formule :

$$\frac{1\ 700 \text{ briques} \times 1,2 \text{ MS} \times 100}{38 \text{ heures donnant lieu à prime} \times 60 \text{ mn}} = 89 \%$$

On observera que dans ce calcul, l'incidence des pertes de temps a été éliminée. En d'autres termes, les chiffres indiqués sont une mesure exacte du rendement atteint par les ouvriers, pendant le moment où ils ont été en mesure de travailler. Le rendement de l'atelier doit néanmoins être inférieur en raison des pertes de temps - indice d'une gestion défectueuse. Le rendement d'atelier est obtenu par la formule :

$$\frac{1\ 700\ briques \times 1,2\ MS \times 100}{42\ heures\ d'horloge \times 60\ mn} = 81\ \%$$

Plus le rendement de l'atelier se rapproche du rendement individuel moyen, plus le contrôle est efficace. S'il n'y a aucune perte de temps, les deux chiffres sont identiques.

On voit ainsi que cela justifie d'emblée la création de primes pour le personnel de contrôle, fondées sur la différence entre le rendement de l'atelier et le rendement individuel moyen. Lorsque les deux sont identiques, la prime est versée intégralement : lorsque l'écart entre les deux grandit, la prime diminue.

On peut concevoir une variante applicable au chef d'équipe qui consisterait à rémunérer celui-ci sur la base du rendement moyen de son équipe. Une telle formule peut être adoptée si le chef d'équipe n'est pas à même d'avoir une influence sur l'approvisionnement en matières premières, etc. Le contremaître placé au-dessus de lui, qui peut être responsable de plusieurs de ces équipes, et est chargé d'assurer l'approvisionnement en matières premières et d'éviter toute autre perte de temps, reçoit dans ce cas une prime fondée sur la différence entre le rendement de l'atelier et le rendement individuel moyen.

Il s'agit alors de savoir comment inclure les travailleurs indirects dans un système de primes. Beaucoup estiment que si un travailleur ne peut jouer un rôle direct dans la production, il ne doit recevoir aucune prime. Toutefois, pour que les travailleurs directement productifs soient pleinement efficaces, ils ont besoin des services des travailleurs auxiliaires - personnel de nettoyage, de transport, etc. Sans eux, le travailleur productif ne peut effectuer son travail comme il convient. En conséquence, indépendamment du caractère inévitable de l'exclusion d'un groupe quelconque, il semble qu'il y ait là un argument en faveur du versement d'une prime à ces travailleurs, le moyen le plus efficace de le faire étant probablement de la leur payer en fonction du

rendement moyen de l'équipe de production dont ils sont les auxiliaires. Mais si l'on procède ainsi, il importe néanmoins que les tâches auxiliaires fassent l'objet d'une mesure de travail intégrale et approfondie pour permettre d'établir et de contrôler le nombre exact de travailleurs de ce genre indispensables. Sinon, il existe toujours un risque que, pour assurer la continuité des tâches et le courant approprié de matériaux, les chefs d'équipe recrutent un nombre de travailleurs auxiliaires plus important qu'il n'est nécessaire (avalisant en fait des rendements inférieurs aux normes).

#### Variantes de systèmes de primes fondés sur l'étude du travail

Les paragraphes précédents ont illustré le principe fondamental d'un système de primes fondé sur la valeur du travail et montré comment un tel système permet non seulement de rémunérer les ouvriers pour des rendements supérieurs à la moyenne mais aussi d'isoler et d'évaluer les excédents de coûts, de sorte que la direction sera à même de prendre des mesures concrètes pour les supprimer. Ainsi, outre qu'il stimule le rendement, ce système sert de base à un contrôle des coûts de main-d'oeuvre.

A partir des principes fondamentaux d'un tel système, de nombreuses variantes sont concevables. Ainsi :

- La prime peut être versée à partir d'un rendement inférieur à 75 % - 50 % par exemple - mais dans ce cas, il ne s'agit plus d'un système de coût constant et des excédents de coûts peuvent effectivement intervenir jusqu'à un rendement de 100 %;
- Dans les types de systèmes conçus pour la poursuite d'une fabrication spécifique où il est plus difficile de déterminer précisément des valeurs de travail, une "fonction" peut être introduite pour que la prime n'augmente pas de façon linéaire, mais suivant une courbe : dans un tel système, la courbe s'aplatit dès que les rendements dépassent par exemple 115 %; pour compenser les irrégularités imprévisibles de valeurs du travail qui, dans une telle fabrication unitaire, risquent parfois d'aboutir à des rendements excessivement élevés - et inexacts - il peut y avoir un point de décrochement, à 120 % par exemple.

- Le rendement peut être calculé, et la prime payée, sur une base horaire (très rare), quotidienne (notamment pour une production répétitive), hebdomadaire ou même mensuelle;
- La prime peut être payée à titre individuel ou collectif et peut être calculée par plages de rendement, c'est-à-dire qu'un certain montant est versé pour tout rendement compris entre 75 % et 85 %.

Dans certaines organisations, la direction estime qu'un système de primes de rendement ne constitue pas une base saine et qu'il est préférable d'instituer une prime calculée en fonction du bénéfice de la société. Une telle prime est normalement payée une fois ou éventuellement deux fois par an. Toutes ces solutions sont naturellement défendables ou critiquables mais on peut dégager pratiquement certains principes fondamentaux :

- Pour atteindre son but, une prime doit augmenter sensiblement le montant du salaire de base : si elle ne représente pas au moins 20 % de ce dernier, elle a peu de chance d'être considérée comme satisfaisante; un minimum de 30 % du salaire de base constitue un pourcentage communément accepté;
- Pour être acceptable et équitable, une prime doit dépendre de facteurs sur lesquels son bénéficiaire peut avoir une influence directe; ainsi, une prime calculée sur le bénéfice de la société - qui peut être nul si la direction a une médiocre politique de prix - a peu de chance d'être bien reçue par les travailleurs qui aiment pouvoir exercer une influence directe sur leur rémunération;
- Plus une prime peut être personnalisée, plus elle est efficace; ainsi, un système collectif risque d'être moins motivant pour un travailleur qu'un système individuel de prime;
- Pour atteindre pleinement son but, une prime doit être conçue de telle façon que tout effort se traduise rapidement par un avantage concret : si, par exemple, un travailleur relève d'un système individuel dans lequel le rendement est calculé quotidiennement et la prime versée sur une base hebdomadaire avec un arriéré maximum d'une semaine, il pourra voir les résultats directs et tangibles de ses efforts à bref délai.

Dans le présent document, l'accent a été mis sur les stimulants monétaires et la façon dont les primes peuvent être calculées et payées de façon équitable. Ces systèmes ont fait leur apparition dans l'industrie des pays européens et occidentaux il y a une cinquantaine d'années - c'est-à-dire dans les années 30 - et depuis lors, leur application a été étendue à de nombreuses industries, moyennant certaines adaptations ou variations.

Ces dernières décennies, les travaux des spécialistes des sciences du comportement ont montré que, notamment dans une société développée, les travailleurs sont motivés par de nombreux facteurs autres que salariaux et que les employeurs agissent de façon judicieuse lorsqu'ils s'en aperçoivent et en tiennent compte dans leurs politiques. Ces considérations n'entrent pas toutefois dans le cadre de la présente étude traitant du contrôle des coûts de la main-d'oeuvre et de la structure des systèmes de primes qui en constituent la base. Il est certain que certains pièges doivent être évités lorsque l'on compte trop exclusivement sur les stimulants financiers et que l'on oublie les autres facteurs de motivation des travailleurs. Les industriels des pays en développement seront bien inspirés d'en prendre conscience et, grâce à leur savoir, pourront peut-être infléchir l'évolution pour que certaines des erreurs des pays dits développés soient évitées dans le tiers monde.

#### L'IMPORTANCE CAPITALE DU CONTROLE DE LA QUALITE

Il semble important de conclure cet exposé en rappelant un aspect qui n'a été qu'effleuré jusqu'ici, à savoir l'importance capitale du contrôle de la qualité. Celui-ci est, sous une forme ou une autre, une composante essentielle de tout processus de production. Dans le cadre d'un système de primes, son importance s'intensifie du fait que les travailleurs sont incités à accroître leur rendement et, s'ils ne sont pas très strictement surveillés, sont tentés de le faire au détriment de la qualité. Il ressort de l'expérience que dans de nombreux pays en développement - à vrai dire la plupart d'entre eux - le contrôle de la qualité ne bénéficie pas de toute l'attention voulue et est souvent très sérieusement négligé. Il ressort de l'expérience dans ce domaine que cette tendance est en outre particulièrement sensible dans les petites entreprises. Le document de formation No 12 intitulé : CONTROLE DE LA QUALITE DANS LES PETITES INDUSTRIES traite cette question de façon plus approfondie.

DOCUMENT DE FORMATION No 11A

PLANIFICATION ET CONTROLE DE LA PRODUCTION

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
OBJET DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION	225
IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION POUR LA PETITE ENTREPRISE QUI SE DEVELOPPE	227
TERMINOLOGIE DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION	229
APPLICATION PRATIQUE DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION	230
- Collecte et enregistrement des données	231
- Elaboration des plans	232
- Mise en application des plans et des mesures de contrôle	233
UTILISATION DES DIAGRAMMES DE GANTT DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE DE LA PRODUCTION	234
ROLE DE L'ETUDE DU TRAVAIL DANS LA PLANIFICATION ET LE CONTROLE DE LA PRODUCTION	235
ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET GESTION DES STOCKS	237
ANNEXE - EXEMPLE D'UN GRAPHIQUE DE GANTT UTILISE POUR LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	238

## OBJET DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION

L'industriel qui crée une petite entreprise s'occupe en général lui-même et de très près, des différents aspects de la gestion. Il achète les matières premières; il supervise la transformation de ces matières premières en produits finis ou, dans de nombreux cas, y participe personnellement; il est en contact direct avec les clients dont il recueille les commandes; enfin, il veille probablement lui-même à la livraison. Il sait (ou il apprend très vite) que s'il ne tient pas les délais de livraison, il risque de perdre de futures commandes. Si son entreprise est petite, il ne lui est pas très difficile d'avoir toutes les informations nécessaires présentes à l'esprit et, par la qualité constante de son activité professionnelle, il acquiert la réputation d'être un fournisseur à qui l'on peut faire confiance. C'est notamment sur cette réputation que repose l'avenir de son entreprise.

Quand l'entreprise est petite, maintenir cette qualité est rarement difficile. Il s'agit d'ajuster correctement demande à satisfaire d'une part, disponibilités en matières premières et capacité de production d'autre part. A mesure que l'entreprise se développe, toutefois, les effectifs augmentent et le chef d'entreprise a de plus en plus de mal à garder en mémoire ces divers facteurs. Il devient alors nécessaire d'introduire une certaine forme de planification et de contrôle. De fait, si cette planification et ce contrôle ne couvrent pas de façon très systématique les différents aspects de la production, l'entreprise risque de disparaître. En effet, si elle ne respecte pas ses délais de livraison, elle perd des commandes et si le volume des commandes devient trop faible, elle fait faillite. Même si une attention suffisante est accordée aux délais de livraison, et si donc il n'y a pas perte de clientèle, des arrêts de production provoqués par l'attente d'instructions, ou par des retards dans la fourniture de l'équipement ou des matières premières nécessaires, ont pour effet, les effectifs étant sous-employés, d'accroître les coûts et donc de réduire les bénéfices : si ceux-ci diminuent, l'entreprise est menacée de faillite.

Dans les grandes entreprises, qui peuvent avoir des gammes de production très diversifiées, l'utilisation de multiples matières premières ou de pièces détachées achetées à l'extérieur (comme c'est le cas dans l'industrie automobile) et l'existence d'un très grand nombre de clients rendent la planification et le contrôle indispensables. C'est précisément ce qu'on entend par :

PLANIFICATION ET CONTROLE DE LA PRODUCTION

De toute évidence, la planification de la production n'est pas du tout la même selon qu'il s'agit d'une grande société ou d'une petite entreprise industrielle. Les objectifs, comme les principes de base, sont cependant similaires; seules les méthodes utilisées et la complexité de leur mise en oeuvre diffèrent. Nous nous intéresserons donc ici aux principes de la planification de la production, que nous illustrerons à l'aide de quelques exemples concrets, sans entrer dans le détail des différents systèmes. De fait, l'expérience montre qu'il n'existe pas de règles universelles applicables à tous les systèmes de planification et de contrôle de la production. Chaque système doit, dans une très large mesure, être "taillé sur mesure" afin de répondre véritablement aux caractéristiques de chaque entreprise.

La planification et le contrôle de la production couvrent un large champ et comportent les trois principaux éléments suivants :

- La planification de la production, c'est-à-dire un exercice de prévision;
- L'organisation de la production, c'est-à-dire la préparation des méthodes de production à utiliser;
- Le contrôle de la production, c'est-à-dire la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés.

On peut donc dire qu'avec la planification et le contrôle de la production, on se propose de produire les quantités voulues dans les délais prévus et pour un coût minimum. Les objectifs visés peuvent par conséquent s'énoncer de la façon suivante :

1. N'accepter des commandes et ne garantir des délais de livraison qu'en fonction des capacités de production disponibles.
2. S'assurer que les matières premières et les pièces détachées voulues seront disponibles quand et où l'on en aura besoin.
3. Veiller à ce que les différents services aient une charge de travail régulière.
4. Equilibrer l'activité des différents services.
5. Fournir aux chefs de service les instructions qui leur permettent de se concentrer sur les aspects techniques ou relatifs au personnel du processus de production sans avoir à se préoccuper de questions de détails administratifs.

6. Fournir au personnel de direction les informations nécessaires pour lui permettre de prévenir d'éventuels retards ou difficultés, ou d'y remédier avant qu'ils ne prennent un caractère de réelle gravité.

#### IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION POUR LA PETITE ENTREPRISE QUI SE DEVELOPPE

Le petit industriel a souvent tendance à s'opposer à l'introduction de la planification et du contrôle de la production, en faisant valoir que son entreprise "n'est pas comme les autres", qu'en raison même de son type d'activité il faut chaque jour procéder à de multiples modifications des travaux en cours, que par conséquent la planification n'a aucune utilité et que le chef d'entreprise doit tout avoir "dans la tête". L'expérience montre pourtant que ce raisonnement est rarement exact. En premier lieu, une bonne planification réduit la fréquence des modifications nécessaires et, en faisant apparaître les effets que ces modifications peuvent avoir sur d'autres engagements, elle permet d'éviter en partie de nouveaux ajustements ou l'apparition de difficultés. En fait, à mesure que le processus de production devient plus complexe, on voit apparaître une planification qui ne dit pas son nom, qui conserve en partie un caractère purement mental mais prend aussi la forme de notes sur des blocs, des carnets, ou des feuilles volantes. Une paperasse considérable s'accumule alors et il faut la remplacer par un système structuré quel qu'il soit. Ce système doit bien entendu être aussi simple que possible compte tenu des besoins existants. Dans le cas d'une société nouvelle ou d'une affaire qui se développe, le chef d'entreprise doit sans doute suivre de très près tout système de planification et de contrôle de la production mais, ce qui est important, c'est que le système soit conçu de manière à fonctionner automatiquement, c'est-à-dire sans dépendre des interventions de l'industriel.

#### PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION

En ce qui concerne les principes fondamentaux on peut dire que, compte tenu des objectifs de la planification et du contrôle de la production énoncés précédemment, les principales attributions du service qui en est chargé sont les suivantes :

1. Veiller à ce que la politique de production de l'entreprise soit adaptée aux programmes de production établis.

2. Déterminer la capacité de tous les services de production et prévoir un plan de travail à long terme et à court terme.
3. Traduire les commandes transmises par le service des ventes en directives aux services de production.
4. Préparer des tableaux de production pour tous les services et les diffuser sous une forme et dans des délais tels que ces services puissent effectuer les travaux au moment voulu.
5. Tenir des états à jour pour comparer la production "effective" à la production "prévue", afin de prendre les mesures nécessaires en cas d'écart importants.
6. Informer le service des ventes dès qu'il apparaît qu'en tout état de cause il ne sera pas possible d'assurer la livraison dans les délais prévus.
7. Répondre aux questions des clients concernant l'exécution de leurs commandes ou fournir à la direction les informations lui permettant de répondre directement.
8. Tenir à jour des états précis de tous les stocks de matières et de pièces ainsi que de toutes les "entrées" et "sorties" de manière à prévoir les besoins et à toujours avoir des approvisionnements suffisants pour permettre à la production de répondre aux demandes des clients.
9. Fournir sur les besoins en matières des informations qui permettent de procéder aux achats nécessaires afin que l'entreprise puisse respecter les engagements qu'elle a pris en matière de production et de ventes.

On remarquera qu'au point 8 ci-dessus, la gestion des stocks est englobée dans la planification et le contrôle de la production. Il peut arriver que les achats et la gestion des stocks soient des activités totalement distinctes et qu'en l'occurrence certains arguments militent dans ce sens. Par exemple, dans le cas d'une petite entreprise industrielle de production de parpaings en béton, les méthodes de production sont simples et il n'y a en réalité que deux matières premières principales (le ciment et le sable) qui représentent un élément important du coût; il est alors normal que le chef d'entreprise s'occupe directement des achats. On part toutefois du principe que le système de planification et de contrôle de la production doit permettre de suivre le niveau des stocks afin que le chef d'entreprise soit informé en temps voulu et de façon fiable :

- Des matières premières nécessaires;
- Des dates auxquelles ces matières premières seront nécessaires;
- Des quantités nécessaires;
- De la date à laquelle de nouvelles quantités seront nécessaires;

de façon que les achats puissent suivre au plus près les besoins.

Dans le cas d'activités complexes (production automobile par exemple), la gestion des stocks et les achats font normalement partie intégrante de la planification et du contrôle de la production. Etant donné toutefois que dans certains cas il est préférable de séparer ces deux fonctions et que beaucoup se prononcent en faveur de cette séparation, la question est traitée de façon plus approfondie dans le document de formation 11 B (ACHAT DE MATIERES PREMIERES ET GESTION DES STOCKS).

#### TERMINOLOGIE DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION

Certains termes sont fréquemment utilisés dans le domaine de la planification et du contrôle de la production. Pour éviter tout risque de confusion, on en trouvera ci-après la définition :

Planification de la production. Elle recouvre la conception d'un plan de production, la communication des informations nécessaires à son exécution ainsi que la collecte et l'enregistrement des données permettant de suivre le déroulement du plan tout au long de ses diverses phases.

Service de la planification. C'est le service chargé de la planification de la production telle qu'elle est définie ci-dessus.

Tableaux de production. Listes ou diagrammes indiquant le travail à accomplir au cours d'une période donnée, ou en fonction de certains critères de priorité ou encore à des dates fixes.

Capacité. Niveau de production que l'on peut atteindre au cours d'une période, compte tenu de la main-d'oeuvre et des moyens disponibles dans des conditions données.

Charge de travail. Détermination de la quantité de travail à fournir, en fonction de la capacité disponible, au niveau du travailleur, des machines du service ou de l'usine.

Gestion des stocks. Maintien en permanence, généralement à l'aide d'un système de statistiques, de stocks suffisants de matières premières et de pièces détachées afin que la production puisse suivre la marche prévue.

#### APPLICATION PRATIQUE DE LA PLANIFICATION ET DU CONTROLE DE LA PRODUCTION

Il est peut-être utile, à ce stade, de parler de la mise en oeuvre pratique du "contrôle". L'existence d'un service de planification et de contrôle de la production n'implique pas automatiquement qu'un contrôle est effectivement opéré. Normalement, le contrôle est exercé par la direction c'est-à-dire, dans le cas d'une petite entreprise par l'industriel lui-même ou, s'il s'agit d'une affaire plus importante, par un responsable technique, un chef de service, voire un contremaître. Pour qu'il y ait contrôle, il faut qu'une personne dotée de pouvoirs prenne des mesures afin de remédier à ce qui ne va pas. Un service de planification et de contrôle de la production fournit :

- Les moyens d'établir un plan qui, s'il est convenablement appliqué, permet à l'entreprise de s'acquitter de ses engagements dans les délais prévus;
- Le moyen de vérifier que tout se déroule comme prévu ou de repérer l'existence de graves écarts par rapport aux prévisions;
- Des informations précises afin de permettre à ceux à qui il appartient de prendre des décisions de déterminer la marche à suivre.

Le "contrôle" est le fruit d'une action et non la simple compilation de faits et de chiffres enregistrés par le service de la planification et du contrôle de la production car, par eux-mêmes, ceux-ci n'ont aucun effet.

On voit donc que ce service joue un rôle de surveillance important. Il en découle que pour être efficace, il doit être distinct et indépendant des services contrôlés. Dans le cas contraire, par exemple, s'il dépend d'un chef d'atelier, il sera probablement peu efficace. La nature humaine étant ce qu'elle est, on risque toujours alors, en cas de difficultés, de voir plus d'efforts viser à dissimuler les problèmes qu'à les résoudre. Il n'est pas question ici d'approfondir les divers aspects de la structure d'une entreprise (le document de formation No 5 - STRUCTURE DE L'ENTREPRISE ET DESCRIPTIONS DE POSTES - y est consacré) mais il importe de bien distinguer en principe les fonctions "production" et "contrôle". Dans une grande entreprise, il peut y avoir, par exemple, un directeur de la production très élevé dans la hiérarchie, à qui les responsables des services de la production et du service de la planification et

du contrôle rendent compte. Dans une entreprise de taille moyenne, où le directeur d'exploitation est le seul cadre supérieur, un ou plusieurs chefs d'atelier et un agent de maîtrise s'occupant spécialement de la planification et du contrôle de la production peuvent lui rendre compte directement. Dans une petite entreprise, la fonction de planification et de contrôle de la production peut n'être confiée qu'à un seul employé qui, dans ce cas (tout en fournissant au chef d'atelier les données dont il peut avoir besoin), rend directement compte au chef d'entreprise car c'est alors à ce dernier qu'il appartient de prendre les principales décisions nécessaires. Quelle que soit la taille du service de planification et de contrôle de la production, il a fondamentalement pour tâche :

1. De collecter et d'enregistrer des données;
2. D'élaborer des plans;
3. De mettre en oeuvre les plans et de fournir les informations permettant de contrôler les résultats obtenus.

Ces divers éléments sont traités plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

#### Collecte et enregistrement des données

Il s'agit de recueillir des informations facilement exploitables. Normalement, ces informations portent sur :

- Les commandes des clients et leurs besoins spécifiques;
- Les stocks de matières et pièces;
- Les installations disponibles, les capacités de production existantes, les opérations et les temps de production.

De toute évidence, il n'est pas possible ici d'atteindre une précision absolue comme par exemple dans les calculs financiers et de bénéfices. Certaines informations concernant les commandes des clients sont connues avec précision mais il faut aussi faire des hypothèses, fondées sur l'expérience passée ou sur la demande prévue du fait du lancement prochain d'une campagne de vente, et sur les besoins futurs probables. Un chef d'entreprise peut se refuser à faire de telles projections en partant du principe "qu'on ne peut pas prévoir ce qui va arriver". L'expérience montre cependant qu'à l'usage, les projections peuvent être étonnamment précises. Elles sont le point de départ du processus de planification et de contrôle de la production.

Les stocks-matières peuvent être connus avec précision et leur gestion doit permettre de les maintenir toujours à un niveau suffisant. Il faut donc disposer d'informations complètes et détaillées dans ce domaine; si cette tâche très simple ne présente aucune difficulté dans le cas de nombreuses petites entreprises industrielles (car la composition de leurs stocks est très limitée), dès que l'entreprise devient plus complexe et a besoin d'un plus grand nombre de produits, la collecte d'informations devient à la fois plus difficile et plus indispensable.

Il est facile de savoir quelles sont les installations disponibles. Il faut cependant prendre soin d'en déterminer également la capacité et ne pas oublier que, comme on l'a vu dans le document sur l'étude du travail, il importe de savoir ce qui est à produire plutôt que ce qui est en cours de production.

Les rythmes de production atteints et soutenus dans la pratique peuvent être très inférieurs aux rythmes normaux. Le planificateur doit donc disposer d'informations à la fois sur les rythmes "normaux" et sur les rythmes "effectifs" afin que les plans, fondés sur des estimations obtenues à partir de ces rythmes, soient réalistes d'un point de vue économique aussi bien que technique.

#### Elaboration des plans

Il s'agit là de l'aspect le plus important de la planification. Le succès dépend de l'aptitude du planificateur à comprendre et à interpréter toutes les données disponibles et, en se réservant une marge de manoeuvre pour les imprévus, à aller de l'avant dans ses projections.

Il s'agit là d'un travail de bureau d'étude. Il faut préparer des plans, les revoir, les reprendre encore et toujours avant d'aboutir à un résultat satisfaisant. Il est clair que le processus de planification dépend fondamentalement de la nature du procédé de production. Celui-ci peut être "continu", par "lots", ou "à façon". Un producteur de parpaings travaille essentiellement en continu. Il propose une gamme peu étendue de modèles de base qui sont normalement en production permanente. Toutefois, si son activité devient plus complexe et s'il introduit des articles "spéciaux", il passe alors probablement en partie à une production "par lots". En d'autres termes, il produit un lot d'un modèle spécial donné, le garde en stock et n'en reprend la production que lorsque le stock retombe à un niveau fixé à l'avance. L'entreprise métallurgique produisant sur commandes spéciales travaille "à façon".

Les budgets des ventes doivent être ventilés par service ou intégrés aux plans de production à long terme : il faut planifier l'activité de l'usine et des différents services ce qui suppose que soit déterminée chaque semaine, et parfois heure par heure, la charge de travail. Dans la petite entreprise, quelques graphiques et tableaux simples suffisent. Dans la grande société au contraire, une masse importante d'informations chiffrées doit être manipulée et traitée et il faut alors faire en sorte que l'organisation de chaque service soit telle qu'une bonne partie de ce travail puisse être traitée de façon systématique par des employés subalternes.

Il faut bien comprendre que cette planification est un processus permanent. Les commandes sont souvent reçues au jour le jour; dans de nombreux cas, elles peuvent impliquer une priorité élevée de sorte qu'il y a lieu de prendre des décisions quant à la possibilité pratique de les traiter. Les commandes doivent donc être insérées dans le processus de fabrication tandis qu'à l'autre extrémité, des commandes aboutissent chaque jour à la finition d'un produit. On peut donc comparer l'activité d'une entreprise à celle d'un réservoir d'eau. Dans celui-ci, l'eau arrive par une conduite dont le flux peut être régulé par une soupape. Il existe d'autre part une ou plusieurs canalisations de sortie. Si, globalement, le flux de sortie est supérieur au flux d'arrivée, le niveau baisse dans le réservoir qui finit par se vider et toutes les canalisations de sortie cessent de débiter.

Si, au contraire, le flux d'arrivée est supérieur au flux de sortie, le réservoir débordera. De même, le planificateur a pour tâche d'établir et de tenir constamment à jour un plan permettant de parvenir à un taux optimum de production compte tenu des engagements de l'entreprise.

#### Mise en application des plans et des mesures de contrôle

Il s'agit de traduire les plans en instructions destinées aux ateliers de production. Dans une petite entreprise, cette activité est généralement centralisée et confiée à une seule personne. Dans une entreprise plus importante et plus complexe, cependant, un certain degré de décentralisation est souhaitable et les décisions concernant la répartition heure par heure du temps de travail des machines comme l'affectation des tâches sont prises au niveau de la maîtrise. Le contrôle de l'activité, c'est-à-dire la comparaison des tâches effectuées avec les prévisions et la transmission des résultats accompagnés de recommandations aux contremaîtres ou autres agents de maîtrise pour qu'ils rectifient la marche des opérations, est souvent du ressort d'un seul et même bureau.

## UTILISATION DES DIAGRAMMES DE GANTT DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE DE LA PRODUCTION

On a déjà vu que dans une petite entreprise il suffit de quelques graphiques et tableaux simples pour planifier l'activité. Si l'entreprise est plus importante, l'opération est forcément plus complexe. Cependant, quelle que soit la taille de l'entreprise et le degré de complexité, les graphiques et diagrammes peuvent présenter un intérêt considérable au niveau de l'atelier.

Le diagramme de Gantt est sans doute à cet égard le plus répandu. Fondamentalement, il s'agit d'une simple feuille sur laquelle le temps (exprimé en heure, semaine ou mois) est porté en abscisse et les différentes informations concernant la production (commandes, lots, etc.) sont portées sur l'axe vertical. On en trouvera un exemple en annexe au présent document. Dans cet exemple, l'abscisse donne le temps en heures et en jours et l'ordonnée indique la charge des machines. Différents types de symboles sont utilisés pour indiquer la mise en route, le déroulement et la fin des opérations. L'inconvénient de ce graphique élémentaire tient au fait qu'on ne peut le modifier facilement à cause du temps qu'il faut pour gommer les traits et en tracer d'autres.

Quoi qu'il en soit, il existe de nombreuses variantes du graphique de Gantt qui, dans la pratique, permettent de venir à bout de beaucoup de difficultés. Par exemple, certains fabricants proposent un modèle comportant des rainures sur l'axe des abscisses dans lesquelles on peut insérer des cartes de différentes couleurs, et un curseur vertical coulissant qui indique le temps. On peut donc voir ce qui est prévu, ce qui est en cours, la date prévue pour la fin des travaux en cours, les retards éventuels, etc. De plus, si l'entreprise reçoit une nouvelle commande urgente et envisage de l'insérer dans la production en cours, elle peut en voir immédiatement les effets : on déplace simplement les cartes représentant la production déjà prévue afin d'insérer une nouvelle carte dont la longueur est proportionnelle au temps de travail nécessaire pour exécuter la nouvelle commande. Les nouvelles dates de fin des travaux apparaissent ainsi clairement. Si l'on s'aperçoit que dans certains cas les délais prévus seront dépassés, on peut envisager d'utiliser d'autres machines en transférant simplement la fiche correspondante d'une machine à une autre (ou d'un opérateur à un autre). Ce qui compte, c'est de savoir les effets à en attendre. Si l'on ne peut exécuter une nouvelle commande urgente qu'en ne tenant pas certains délais de livraison préalablement garantis, il faut refuser cette commande. L'entreprise doit faire savoir au client qu'elle ne peut lui livrer à la date demandée et lui proposer une autre date. Si le client accepte

la commande peut être prise; dans le cas contraire, elle doit être refusée. Il peut arriver que la nouvelle commande urgente puisse être exécutée aux dépens d'une ou deux autres livraisons seulement. Dans ce cas, l'entreprise peut, avant d'accepter cette commande urgente, essayer d'obtenir des clients intéressés qu'ils acceptent un léger retard des livraisons. Un tableau, fondé sur les principes du graphique de Gantt qui vient d'être décrit, permet dans la pratique de prendre ce genre de décisions.

Une autre variante comporte une série de cases verticales, chacune correspondant à une des rangées du graphique, dans lesquelles sont placées les instructions (généralement connues sous le nom de carte de travail). Quand un travail est prévu pour une machine ou un opérateur, les cartes sur lesquelles sont portées les instructions sont placées dans les logements correspondants et distribuées comme il convient. Une autre série de cases peut être prévue pour les cartes de travail correspondant à des tâches dont la réalisation n'a pas encore été planifiée. On peut ainsi voir immédiatement quelle est la charge de travail prévue, le travail à planifier et la charge de travail correspondante. Chaque machine et chaque opérateur devrait toujours avoir du travail en attente et les chefs de service, étant en mesure de contrôler d'un coup d'oeil l'activité en cours, peuvent prévoir les besoins en matières premières et en outillages spéciaux, de sorte que le passage d'une tâche à l'autre se fasse régulièrement et sans les coûts supplémentaires qu'occasionnent des "pertes de temps".

#### ROLE DE L'ETUDE DU TRAVAIL DANS LA PLANIFICATION ET LE CONTROLE DE LA PRODUCTION

La fiabilité de toute planification dépend évidemment dans une large mesure de la précision avec laquelle ont été calculés les temps nécessaires aux différentes activités. On a vu dans le document de formation No 9 (ETUDE DU TRAVAIL) qu'il y a ou qu'il peut y avoir des différences considérables entre la durée théorique d'un travail et le temps effectivement nécessaire. Dans l'absolu, on devrait disposer de temps de base exprimés en minutes ou en heures standard qui serviraient de base à la planification. On se heurte toutefois là à une difficulté car si l'on ne procède pas à certains ajustements, on arrive à un résultat correspondant pour la totalité du travail à un "rendement normal", c'est-à-dire à une allure d'exécution du travail égale à 100 % de la norme.

L'expérience montre que, dans un atelier bien organisé, avec une maîtrise et des ouvriers compétents et bénéficiant d'un plan de participation équitable, on peut atteindre 85 à 90 % de la norme. Ces conditions sont toutefois rarement

remplies à l'heure actuelle dans bien des secteurs et notamment dans les petites entreprises industrielles en cours de création dans beaucoup de pays en développement. Une planification établie à partir du rendement normal serait donc sans rapport avec la réalité et conduirait inévitablement l'entreprise à ne pas pouvoir tenir ses engagements. Pour que la planification soit de quelque utilité, il faut qu'elle soit réaliste. Certains chefs d'entreprises croient que le meilleur moyen d'obtenir des résultats consiste à imposer des délais très courts parce que, selon eux, "les ouvriers s'efforceront d'en faire davantage". L'expérience montre qu'il n'en est rien : si les délais fixés sont irréalistes, les ouvriers s'en rendent compte et n'essaient même pas d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, une planification irréaliste va à l'encontre du but recherché.

Si l'on a procédé à une étude du travail, comme celle que décrit le document de formation No 9, et si l'on a retenu pour les différents processus et opérations des temps de base réalistes ou provisoires, la bonne méthode de planification consiste à déterminer le rendement du service pendant une période donnée puis à fixer sur cette base les temps de travail prévus. Supposons qu'un travail donné représente 26 heures standard et que le rendement du service soit par exemple de 65 %. Le temps à retenir dans la planification pour ce travail sera :

$$\frac{26 \text{ HS} \times 100}{65} = 40 \text{ heures}$$

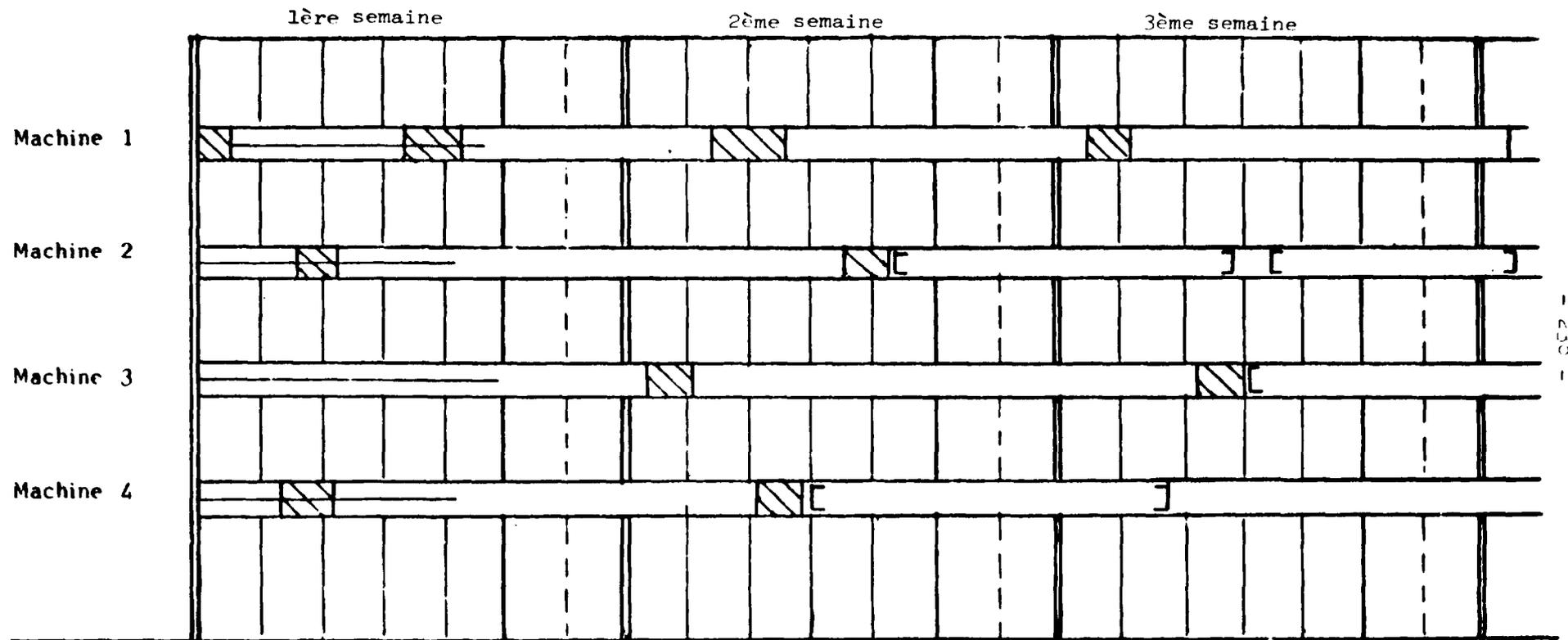
Si l'introduction de primes et la mise en place d'un contrôle des coûts de main-d'oeuvre se traduisent progressivement par un accroissement du rendement du service, les temps de travail prévus pourront être ajustés en conséquence.

Il ne faut pas oublier que l'expérience montre que plus les activités sont planifiées de manière réaliste, plus les résultats obtenus sont proches des prévisions. La planification et le contrôle de la production sont au coeur même de l'activité de l'entreprise qui, si elle s'en acquitte comme il convient, entretiendra de bons rapports avec ses clients, aura bonne réputation sur la place, pourra se développer et se sera donné un outil pour éviter ou maîtriser les coûts excessifs qui peuvent réduire les bénéfices.

ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET GESTION DES STOCKS

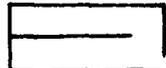
Comme on l'a vu plus haut, si LES ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET LA GESTION DES STOCKS font partie intégrante du processus de planification et de contrôle de la production, il peut y avoir des cas où ces deux activités sont distinctes. De ce fait, et parce que cette question est considérée comme ayant une importance capitale, on en trouvera un examen approfondi dans le document de formation No 11 B qui fait suite à la présente étude.

EXEMPLE D'UN GRAPHIQUE DE GANTT UTILISE POUR  
LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION



- 239 -

SYMBOLES :

PREVU		TERMINE		EN COURS		PREVU PAS DE MATIERES PREMIERES	[ ]
-------	---	---------	---	----------	---	---------------------------------	-----

DOCUMENT DE FORMATION No 11B

(à lire concurremment avec le Document de formation 11A  
sur la planification et le contrôle de la production)

ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET GESTION DES STOCKS

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
IMPORTANCE DES ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET DE LA GESTION DES STOCKS	240
INCIDENCE DU COUT DES MATIERES PREMIERES SUR LES BENEFICES	241
APPLICATION PRATIQUE DE LA GESTION DES STOCKS DANS LA PETITE INDUSTRIE	245
Système simple d'état des stocks	248
Système à double silo	249
Lutte contre le vol	250
Contrôle de la consommation effective de matières premières	251
COMMENT REDUIRE LA CONSOMMATION DE MATIERES PREMIERES	252
RELATION AVEC LA PLANIFICATION ET LE CONTROLE DE LA PRODUCTION	253
ANNEXE I - FICHE D'ETAT DES STOCKS	254
ANNEXE II - BORDEREAU DE COMMANDE DE MATIERES PREMIERES	255
ANNEXE III - ROTATION DES STOCKS : EXEMPLE No 1	256
ANNEXE IV - ROTATION DES STOCKS : EXEMPLE No 2	257

Il existe des systèmes très complexes qui permettent de maintenir les stocks de matières premières à un niveau approprié; ces systèmes font bien souvent partie intégrante de la planification et du contrôle de la production, examinée en détail dans le Document de formation No 11A qui précède immédiatement le présent document. Ces systèmes sont essentiellement utilisés dans certains secteurs tels que l'industrie automobile dans laquelle, en Europe, on peut estimer qu'au bas mot 70 % du prix de revient total d'un véhicule est constitué par l'achat de pièces à l'extérieur. Toutefois, étant donné que la petite industrie qui existe aujourd'hui dans nombre de pays en développement n'a absolument pas besoin de systèmes aussi perfectionnés; nous n'en parlerons donc pas ici. Il demeure néanmoins que les facteurs essentiels qui rendent ces systèmes indispensables tout comme les principes sur lesquels se fonde leur utilisation s'appliquent tout autant à la petite industrie, même si les systèmes utilisés sont évidemment plus simples, dans ce cas. Il faut dire que dans bien des cas, l'achat de matières premières et la gestion des stocks font partie intégrante de la planification et du contrôle de la production dont il est question dans le Document de formation No 11A qui précède immédiatement le présent document.

#### IMPORTANCE DES ACHATS DE MATIERES PREMIERES ET DE LA GESTION DES STOCKS

Nous devrions peut-être tout d'abord avant d'aller plus loin chercher à savoir pourquoi les achats de matières premières et la gestion des stocks constituent un facteur important et à connaître les raisons de cette importance. Tout d'abord, il faut reconnaître que, dans la petite industrie, le coût des matières premières constitue un élément important, voire essentiel, du prix de revient. Il importe donc au plus haut point de veiller, dans la mesure du possible, à ce que les matières premières soient achetées au prix le plus économique et de disposer de liquidités en permanence afin de pouvoir procéder aux achats nécessaires au fur et à mesure des besoins, tout particulièrement lorsque le niveau avantageux du prix d'achat dépend de l'importance de la commande. Deuxièmement, il faut savoir que faute d'accorder l'attention nécessaire aux achats de matières premières, le manque de matériaux peut entraîner une solution de continuité dans la production et des pertes de temps, voire d'autres pertes encore, du fait de l'augmentation du coût de la main d'oeuvre inévitable lorsque celle-ci n'est pas utilisée de manière rentable. En troisième lieu, et c'est sans doute là l'élément le plus important, le fait d'avoir coutume de ne pas tenir les délais de livraison, qui est dans bien des cas lié

à un manque de matières premières, peut avoir des conséquences immédiates pour l'entreprise qui, dès lors, perd de l'argent, sa clientèle et sa place sur le marché.

#### INCIDENCE DU COUT DES MATIERES PREMIERES SUR LES BENEFICES

La plupart des petits industriels des pays en développement sont des commerçants qualifiés qui n'ont pas réellement besoin qu'on leur inculque l'art de négocier un prix d'achat satisfaisant ou de découvrir les meilleures sources d'approvisionnement. Il demeure que le prix, comme on l'a dit plus haut, est dans une large mesure fonction de la quantité négociée; c'est pourquoi il peut arriver qu'un entrepreneur passe à côté d'une bonne affaire simplement parce qu'il ne dispose pas des moyens financiers lui permettant d'acheter en grande quantité et par conséquent au prix le plus avantageux. En outre, l'expérience révèle que, si l'achat doit s'effectuer d'urgence, il est rare que l'acheteur puisse négocier à un prix aussi avantageux que celui qu'il aurait pu obtenir s'il en avait eu le temps puisque l'issue d'une négociation dépend souvent de la mesure dans laquelle l'acheteur peut différer son achat pendant une période voulue.

Pour bien apprécier l'ensemble de ces facteurs, il suffit sans doute de prendre un exemple pratique; nous avons ainsi, comme dans certains autres documents, retenu le cas d'un fabricant de parpaings en béton. Dans la plupart des pays en développement, le moyen idéal d'opérer est de se procurer le ciment nécessaire (autrement dit la matière première principale) en s'approvisionnant en gros auprès des fournisseurs nationaux étant donné que leurs prix sont bien souvent inférieurs de moitié aux prix pratiqués par les fournisseurs locaux qui vendent leur ciment par sac ou en petit nombre de sacs. Lorsque l'achat se fait en gros, il peut néanmoins être indispensable de s'approvisionner pour au moins un mois lors de chaque achat voire, dans bien des cas, pour une période supérieure qui peut aller jusqu'à trois mois. De plus, étant donné que les achats de ce type se font généralement sous forme d'adjudication et qu'il faut par ailleurs prévoir le temps nécessaire à l'enlèvement des marchandises ou à la livraison, du dépôt aux locaux de l'entreprise, il peut être nécessaire de prévoir, à ce stade de la transaction, un délai de quatre à cinq semaines au moins. On comprend que dans ces conditions, c'est là une opération qui est nécessairement à long terme. Comme c'est souvent le cas dans les pays en développement où le paiement des marchandises s'effectue à la livraison (le client ne bénéficie généralement pas de crédit) l'entrepreneur doit alors se constituer d'importantes réserves

de trésorerie s'il veut pouvoir bénéficier du prix le plus avantageux pratiqué sur le marché. Pour une entreprise qui doit emprunter de l'argent auprès d'une banque et, dans la plupart des cas, à un taux d'intérêt relativement élevé (puisqu'il peut atteindre 15 % voire davantage), ce type d'opération entraîne des frais supplémentaires et par conséquent une réduction des bénéfices.

Etant donné que, dans les pays en développement, nombre de petits industriels éprouvent des difficultés à gérer leurs affaires puisqu'ils ne disposent pas des moyens financiers qui leur permettent de procéder à de tels achats et du fait, par ailleurs, que les rapports qu'ils entretiennent avec les banques ne sont pas souvent de nature à faciliter de tels emprunts, il en résulte pratiquement que les entrepreneurs qui cherchent à maintenir leur niveau de production en achetant des matières premières en gros en manqueront de temps à autre. Il leur faut donc, dans ces cas résoudre la question suivante : que faire de la main-d'oeuvre au cours de cette période qui peut être de quelques jours mais qui peut aussi bien s'étendre sur deux semaines voire davantage. Dans ce cas, il arrive fréquemment que les entrepreneurs adoptent un compromis aux termes duquel ils ne conservent que certains éléments particulièrement qualifiés de leur personnel et indemnisent les membres du personnel qu'ils considèrent comme moins qualifiés. Il faut dire néanmoins, d'une manière générale, que ce genre de pratique peut se révéler à long terme particulièrement onéreuse et aboutir par ailleurs à un abaissement du niveau de la qualité. Pour l'industriel confronté à une telle situation, la seule solution consiste à maintenir le niveau de sa production en utilisant du ciment acheté au jour le jour mais à un prix élevé auprès des fournisseurs locaux. Toutefois, nombre de fabricants refusent cette solution, considérant qu'elle n'est pas économique, du fait du prix élevé du ciment. En réalité, c'est là un point de vue discutable dans la mesure où les avantages que présente le maintien du niveau de production (soit un niveau élevé de productivité et par conséquent un abaissement du coût de la main-d'oeuvre, ce qui, dans la pratique, ne peut être réalisé que lorsque la production se poursuit chaque jour), ainsi que le maintien de la contribution au frais généraux, peuvent largement compenser les inconvénients que présente l'acquisition de matières premières à un prix plus élevé. Il s'agit toujours bien évidemment de cas d'espèce, mais on peut néanmoins imaginer certains cas qui peuvent permettre de mieux apprécier diverses possibilités.

Il est impossible, dans un tel cas, d'évaluer les éventuelles pertes de revenu ou de bénéfices qui découlent de la non-observation des délais de livraison ou de la perte de la clientèle bien qu'il s'agisse là, sans doute,

comme nous l'avons dit précédemment, d'un facteur particulièrement déterminant. Il est néanmoins possible d'illustrer par des exemples les incidences de l'achat quotidien aux prix du marché local par rapport aux achats en gros qui impliquent toutefois le maintien d'une main-d'oeuvre non productive pendant une certaine période en attendant la livraison des matières premières achetées en gros. A cet effet il sera supposé (comme nous avons pu le constater sur place), que le ciment acheté sur le marché local coûte environ 60 % plus cher que le ciment acheté en gros. Nous supposons par ailleurs que, la matière première n'étant pas livrée (autrement dit lorsque l'entrepreneur ne se fournit pas sur le marché local) ou bien l'entreprise conserve toute sa main-d'oeuvre durant toute une semaine sans production laquelle en termes de coûts, équivaut à deux semaines de main-d'oeuvre (c'est-à-dire un coût de main-d'oeuvre double) ou bien, deuxième possibilité, l'entreprise ne conserve que la moitié de sa main-d'oeuvre.

Dans la présentation en quatre colonnes figurant ci-après, la colonne 1 regroupe les éléments types du coût unitaire (en cents), la relation avec le prix de vente et le bénéfice net unitaire obtenu, dans le cas d'une production normale, le ciment étant acheté en gros. La colonne No 2 montre la façon dont ces chiffres peuvent être modifiés si la production se maintient grâce à l'achat du ciment sur le marché local, aux prix de détail. La colonne 3 signale la nouvelle modification des prix à laquelle on peut s'attendre si l'entrepreneur ferme son usine pendant une semaine sans pour autant débaucher sa main-d'oeuvre, dans l'attente de la livraison d'une commande de ciment acheté en gros. Enfin, la colonne 4 indique une nouvelle modification éventuelle de ces chiffres lorsque l'entrepreneur ferme son entreprise une semaine durant et indemnise la moitié de sa main-d'oeuvre pour toute cette semaine.

	Un (en cents)	Deux (en cents)	Trois (en cents)	Quatre (en cents)
Matières premières	40	64	40	40
Main-d'oeuvre	12	12	24	18
Frais généraux	20	20	40	40
Prix de revient	72	96	104	98
Prix de vente	100	100	100	100
Profits et pertes (+ ou -)	+28	+4	-4	+2

On constate ici que l'élément le plus important, dans les cas trois et quatre, c'est l'augmentation des frais généraux. En théorie, si l'usine est fermée une semaine puis remise en marche dans la semaine qui suit, la production

moyenne obtenue au cours de cette période est réduite de moitié et par conséquent les frais généraux sont doublés. C'est là un élément capital des frais généraux dont bien des entrepreneurs ne tiennent absolument pas compte. On peut en conclure qu'en cas de retard de la livraison en gros, l'entrepreneur ferait mieux de maintenir sa production en s'approvisionnant en ciment sur le marché local, jour par jour et à un prix élevé, car en adoptant cette procédure :

- Il réalise un léger bénéfice;
- Il couvre et continue de couvrir ses frais généraux, lesquels augmentent dès que l'usine est fermée;
- Il peut continuer de produire sans à-coup et éviter de la sorte toute solution de continuité associée à l'interruption de la production, à la fermeture de l'installation et à l'indemnisation de la main-d'oeuvre;
- Il peut continuer de livrer sa production et par conséquent conserver sa clientèle tout en évitant de faire le jeu de la concurrence (autrement dit, un marché passé à la concurrence n'est pas nécessairement récupérable) et enfin, il conserve sa position sur le marché.

Bien que cet exemple ait pu faire entendre que nous ayons laissé de côté la question fondamentale de l'achat de matières premières et de la gestion des stocks au profit de la question "des facteurs ayant des incidences sur les bénéfices" (voir Document de formation No 7), il faut admettre que le but de toute entreprise est de réaliser des bénéfices et qu'en l'occurrence il est à souhaiter que l'exemple que nous avons retenu montre bien que les facteurs liés à la fourniture de matières premières ont des effets directs et non négligeables sur les bénéfices et, partant, sur la réussite de l'entreprise. Nous espérons donc que cet exemple a permis de faire ressortir les éléments examinés précédemment et que nous résumerons ici :

- Les matières premières doivent être achetées au prix le plus avantageux;
- A cet égard, il convient de tenir compte du coût de l'emprunt si pour pouvoir obtenir le meilleur prix, l'entrepreneur doit acheter en gros et, par conséquent, emprunter;
- Il convient de tenir dûment compte du temps qu'exige la livraison des marchandises de façon à éviter toute interruption de la production due à un manque de matières premières;
- Toute solution de continuité dans la production a des incidences néfastes sur la productivité et par conséquent sur le coût de la main-d'oeuvre; il en va de même pour la ventilation des frais généraux par unité;

- Toute interruption de la production peut avoir des incidences fâcheuses sur les rapports avec la clientèle et, à long terme, sur la part du marché acquise à l'entreprise.

#### APPLICATION PRATIQUE DE LA GESTION DES STOCKS DANS LA PETITE INDUSTRIE

Il ne saurait donc faire de doute que, quelle que soit l'entreprise, l'achat des matières premières et la gestion des stocks sont un des éléments clef et appellent en conséquence et de manière régulière toute la surveillance voulue. Le problème qui se pose, d'une manière générale, au petit entrepreneur est qu'il doit tout faire lui-même. On comprend donc que, confronté à tant de problèmes, cet entrepreneur s'attache avant tout, à assurer et écouler sa production, sans nécessairement suivre avec l'attention voulue l'achat de ses stocks de matières premières. En revanche, dans les entreprises importantes, l'approvisionnement en matières premières est confié à une seule personne, laquelle peut avoir de nombreux employés sous ses ordres. Grâce à ce personnel, il est en mesure d'exploiter tout un ensemble de moyens techniques perfectionnés qui lui signalent automatiquement que le moment est venu de se réapprovisionner. Son service restant de façon permanente en rapport avec les divers fournisseurs de matières premières, il est donc en mesure de savoir à qui s'adresser pour obtenir les meilleures conditions possible. Si, comme on l'a déjà vu précédemment, un tel degré de perfectionnement serait inutile dans la petite industrie, nous n'en devons pas moins chercher à savoir s'il serait possible d'appliquer sous une forme plus simple certains des principes de gestion des stocks.

Retenons tout d'abord certaines expressions communément utilisées en matière de gestion des stocks et dont la définition est la suivante :

##### Etat des stocks

Toute forme d'état qui permet de vérifier en permanence le niveau des stocks de chaque matière première ou de chaque pièce de provenance extérieure; dans bien des cas, ces renseignements sont reportés sur une fiche faisant apparaître :

- l'état des stocks au départ;
- les prélèvements;
- le renouvellement;
- le niveau du moment (à partir des éléments précédents).

Ces fiches peuvent être fixées aux parois des éléments de stockage ou encore conservées, dans les locaux administratifs, à l'aide d'un système

de type "kardex"; certaines entreprises conservent des doubles de ces états, à savoir un exemplaire dans les magasins de stockage et un exemplaire à l'administration. On trouvera un exemplaire type de ce système dans l'Annexe I au présent document.

#### Niveaux maximum et minimum

Il s'agit des niveaux supérieurs et des niveaux inférieurs que, dans les conditions normales d'exploitation, les stocks ne doivent pas dépasser.

#### Coefficient d'utilisation des matières premières

Coefficient correspondant à la consommation normale de matières premières :

- a) à un niveau de production normal et
- b) à divers niveaux de production définis.

#### Délai d'exécution

Période séparant normalement la commande d'un produit donné et la réception effective de ce produit.

#### Niveau de réapprovisionnement

Niveau des stocks que le matériau doit atteindre de façon que l'entreprise, dans certaines conditions de production données, puisse assurer normalement son réapprovisionnement afin d'éviter toute interruption de la production due à un manque de matières premières. On comprend qu'il s'agit là d'un aspect particulièrement important de l'achat des matières premières. L'entreprise qui commande ces matières premières trop tôt peut certes éviter une interruption de la production mais immobilise alors des liquidités dans de trop fortes proportions. En revanche, si elle ne commande pas assez tôt ces matières premières, elle évite cette immobilisation de capitaux mais il peut en résulter une interruption de sa production ce qui est à la fois coûteux et préjudiciable.

#### Quantité de réassortiment

Il s'agit de la quantité qu'il faut commander afin de maintenir les stocks à leur niveau optimal, cette quantité étant fonction d'un rendement donné.

#### Marge de sécurité

Part du "délai d'exécution" permettant de pallier les impondérables.

#### Données relatives au réapprovisionnement

Il s'agit des données nécessaires lors de la commande de matières premières ou de pièces d'origine extérieure et en particulier des éléments suivants :

- noms et adresses des fournisseurs;

- fourchette des prix, prix payés dans le passé et autres modalités particulières ayant fait l'objet de négociations;
- date à laquelle le prix ou d'autres éléments pertinents ont été vérifiés pour la dernière fois;
- quantités nouvellement commandées pour divers niveaux de production.

On trouvera à l'Annexe II du présent document, un exemple de bordereau de commande au verso duquel figure un état des commandes et des livraisons.

Etat des commandes et des livraisons

Toute forme d'état faisant apparaître de façon régulière : les commandes passées, avec qui, la date, la quantité faisant l'objet de la nouvelle commande, toute livraison partielle, le prix payé ou convenu et toutes conditions particulières, toute livraison partielle, les livraisons définitives comme il ressort de l'exemple donné à l'Annexe II du présent document.

Dans l'idéal, il est possible de parvenir à un juste équilibre en s'assurant d'un réapprovisionnement au moment même où les stocks s'épuisent de façon, à éviter d'une part toute interruption fâcheuse de la production, par manque de stocks mais aussi, d'autre part, toute immobilisation inutile de capital, parce que le niveau des stocks est trop élevé. Les systèmes de gestion des stocks sont conçus pour permettre d'atteindre cet équilibre.

Prenons ici un exemple pratique. Supposons qu'un fabricant de parpaings utilise 100 sacs de ciment par semaine, dans les conditions normales de production, et qu'il lui faut normalement compter quatre semaines de délai d'exécution, entre le moment où il passe sa nouvelle commande et le moment où il est livré; l'expérience montre néanmoins qu'il faut parfois ajouter à ce délai une semaine supplémentaire, lorsque la conjoncture est défavorable.

Le niveau auquel se situe la commande de réapprovisionnement doit être tel, et c'est là un minimum absolu, que l'entreprise puisse se faire livrer dès que la marge de sécurité est atteinte. Dans l'exemple que nous avons pris, la livraison d'une semaine correspond à 100 sacs de ciment. A ce stade l'entreprise doit commander une quantité équivalant à la couverture du délai d'exécution, soit quatre semaines x 100 sacs = 400 sacs, à condition que cette quantité soit suffisante pour que l'entreprise obtienne le prix de gros souhaité. Nous supposerons qu'il en est ainsi, pour le moment.

Lorsque la production est ininterrompue, l'entreprise peut continuer à commander des sacs de ciment à chaque fois que les stocks atteignent le niveau

de 100 sacs, moment auquel elle prendra livraison, à chaque opération, des 400 sacs précédemment commandés les quatre semaines antérieures. Dans ce cas, on obtient donc les chiffres suivants :

Niveau de réapprovisionnement	100 sacs
Quantité de réapprovisionnement	400 sacs
Niveau minimum des stocks	100 sacs
Niveau maximum correspondant au niveau minimum normal plus la quantité de réapprovisionnement	500 sacs

On trouvera un schéma correspondant à l'Annexe III du présent document.

Il est néanmoins fort rare qu'il en soit ainsi dans la réalité, autrement dit, qu'il suffise de passer commande de 400 sacs pour pouvoir obtenir le prix de gros désiré. Nous considérerons donc que pour pouvoir obtenir ce prix, il faut passer commande d'un millier de sacs ou d'une quantité équivalente. Dans ce cas, on obtient les chiffres suivants :

Quantité de réapprovisionnement	1 000 sacs
---------------------------------	------------

Niveau de réapprovisionnement

Quantité requise pour couvrir le délai d'exécution de quatre semaines plus une semaine correspondant à la marge de sécurité soit 400 sacs + 1 x 100 sacs =	500 sacs
--	----------

Niveau maximum

Il s'agit d'une manière générale du niveau minimum plus la quantité de réapprovisionnement soit 100 sacs plus 1 000 sacs =	1 100 sacs
--	------------

On trouvera un schéma correspondant à l'Annexe IV du présent document.

#### Système simple d'état des stocks

Dans les entreprises disposant d'un système simple d'état des stocks, on chargera un employé de pointer "les entrées", les "sorties" et d'en faire le bilan puis, une fois l'équilibre atteint, autrement dit une fois atteint le niveau de réapprovisionnement d'en informer la direction afin que celle-ci puisse prendre les mesures nécessaires. Mais il existe un autre système, connu sous le nom de "système à double silo" qui permet de dresser un état des stocks. Dans ce système, on emmagasine les stocks dans deux éléments de dépôt distincts, le plus petit de ces silos contenant la quantité correspondant au niveau de réapprovisionnement soit 500 sacs. On s'approvisionne d'abord dans le silo principal mais une fois épuisés les stocks de ce silo, on puise alors

dans le silo de réserve. Ceci montre bien que l'on a atteint le niveau exigeant une nouvelle commande et qu'il faut donc immédiatement se réapprovisionner.

#### Système à double silo

Pour illustrer ces principes, on a utilisé l'exemple d'un fabricant de parpaings et, pour la matière première essentielle, le ciment. Dans la pratique un industriel n'utilise généralement pas qu'une seule matière première. C'est ainsi par exemple que le fabricant de parpaings doit commander du sable qui constitue une autre matière première essentielle, ainsi que d'autres éléments tels que les lubrifiants, le mazout et d'autres produits auxiliaires. Les principes que nous avons énoncés s'appliquent toutefois aussi à ce cas et si le système à double silo a été soigneusement établi, il peut être utilisé comme système de réapprovisionnement automatique puisqu'il permet à l'employé responsable de faire savoir à l'industriel que le niveau de réapprovisionnement est atteint. Mais, l'industriel peut tout aussi bien vérifier lui-même l'état des stocks étant donné qu'il lui suffit de parcourir le chantier pour savoir si l'on continue de puiser les stocks nécessaires à partir du silo principal et voir à quel niveau se situe la marge de sécurité.

Le système à double silo présente néanmoins un inconvénient puisqu'il indique seulement que le niveau des stocks est trop faible. En effet, il n'indique pas le niveau réel des stocks. Dans les petites industries en général, il peut ne pas être indispensable de connaître exactement le niveau de ces stocks à un moment donné pour autant qu'il n'y a pas de solution de continuité dans l'approvisionnement et que les stocks ne sont pas excédentaires.

Toutefois, s'il peut disposer d'un système de vérification des stocks plus précis et donc obtenir de meilleurs résultats en ce qui concerne la gestion, il est à prévoir que l'entrepreneur avisé cherchera à gérer ses stocks de façon plus stricte et dans des limites plus serrées. Il cherchera donc à connaître en permanence le montant des sommes immobilisées dans la constitution de ces stocks afin de pouvoir déterminer le cas échéant le moment favorable à l'amélioration de cette situation. Dans le cas du système élémentaire à double silo, la seule façon de pouvoir déterminer le niveau des stocks est de procéder par observation directe. Toutefois, si l'on dispose d'un fichier correctement tenu à jour, il est alors possible de déterminer rapidement l'état des stocks et, si les chiffres correspondant contiennent des renseignements sur le coût des matières premières ou sur l'éventail des prix d'achat, on peut alors déterminer rapidement la valeur des stocks.

### Lutte contre le vol

Le petit entrepreneur doit par ailleurs se préoccuper très sérieusement des questions de sécurité. En effet, dans la plupart des cas, le coût des matières premières est un élément important du prix de revient d'un produit. Mais il faut aussi savoir que toute matière première, et c'est notamment le cas du ciment, a une valeur marchande hors des circuits habituels. C'est ce qui explique les vols sur les chantiers. Si l'on tient à jour un inventaire précis des stocks, on peut alors comparer la quantité extraite par rapport au niveau de production atteint et, lorsqu'on s'aperçoit que la consommation atteint un niveau supérieur au niveau que l'on considère raisonnable, une enquête complémentaire peut révéler où et quand la fuite est intervenue.

L'existence d'un système d'état des stocks n'empêche pas nécessairement le vol. Ce n'est qu'en vérifiant directement l'état des stocks et en comparant l'observation physique et les fiches de gestion des stocks que l'on peut savoir si il y a eu fuite ou non. Lorsque l'écart entre l'observation directe et le contenu des fiches de gestion est important, on peut alors considérer qu'il y a eu vol et, bien que le contenu des fiches n'indique pas le moment du vol ni la façon dont il s'est produit, un contrôle direct plus fréquent permettra de mieux déterminer l'origine des fuites.

Même si l'on dispose d'un système d'état des stocks, il est indispensable de procéder à des vérifications périodiques pour pouvoir éviter les pertes et rectifier toutes les anomalies possibles. Il existe dans l'industrie deux méthodes principales adoptées dans ce domaine : la première méthode consiste à procéder à des vérifications régulières qui permettent de contrôler certains silos chaque jour en choisissant un nombre de silos à vérifier de façon que dans un intervalle raisonnable, soit quatre mois par exemple, toutes les marchandises en stock puissent être contrôlées. La deuxième méthode consiste à procéder à des vérifications au hasard assorties de contrôles réguliers de l'ensemble des stocks tous les trois mois par exemple. Quelle que soit la méthode adoptée, il importe de contrôler l'état de l'ensemble des stocks de matières premières tous les ans avant d'établir la déclaration annuelle des profits et pertes et de dresser le bilan.

Dans la petite industrie, il est recommandé que l'entreprise dispose d'un système quelconque de gestion des stocks et que les niveaux réels des stocks puissent tout au moins être vérifiés à l'aide de contrôle effectués au hasard. La personne chargée de la tenue des états de stocks saura ainsi que la direction peut à tout moment lui demander de sortir la fiche correspondant à une marchandise

donnée et faire procéder à un contrôle. Ces contrôles ponctuels constituent un gage de précision quant à l'état des stocks et ont un effet dissuasif en ce qui concerne les petits vols de matériaux.

#### Contrôle de la consommation effective de matières premières

Il est cependant un aspect de la gestion des stocks dont nous n'avons pas encore parlé, il s'agit du coefficient effectif de consommation. En d'autres termes, lorsqu'il y a gaspillage de matières premières provenant de la négligence ou de l'inexactitude des proportions ou même du vol de petites quantités de marchandises, ceci n'apparaît pas sur les états évoqués précédemment.

Pour reprendre l'exemple du fabricant de parpaings, certains problèmes peuvent se poser lorsque les quantités de sable et de ciment nécessaires ne sont pas utilisées dans les proportions exactes. Si l'ouvrier prélève sur les stocks une quantité de ciment qui correspond plus ou moins aux besoins, il peut aussi lui arriver de mettre un sac de côté en le dissimulant quelque part (pour le vendre ultérieurement) et faire l'appoint en utilisant du sable. On obtiendra approximativement toujours le même nombre de parpaings prévu mais le produit obtenu sera de moins bonne qualité (ou de plus faible résistance) du fait de sa moindre teneur en ciment et de sa forte teneur en sable. D'ailleurs, même si aucun vol n'intervient contrairement aux indications précédentes, à dire vrai l'ouvrier peut toujours incorporer à son mélange une trop forte proportion de ciment. On obtiendra certes, dans ce cas, un parpaing très solide mais aussi, étant donné le prix élevé de la matière première, en l'occurrence le ciment, des bénéfices considérablement réduits. Il se peut aussi que les proportions du mélange utilisé soient approximativement satisfaisantes mais qu'il se produise une déperdition excessive de matière première pendant l'opération.

Il faudrait donc encourager les entreprises à définir des "normes" applicables en l'occurrence et d'après lesquelles il serait possible d'exercer un contrôle périodique de la consommation effective de matière première. Ces normes permettraient par exemple de définir les quantités normales de sable et de ciment ou d'autres composants qui doivent être consommées pour un rendement donné. Si l'entreprise tient un état de la production, il suffit de se reporter à un simple tableau de "normes" pour connaître la quantité de chaque type de matières premières qui doit être prélevée. Si l'on constate un écart important par rapport aux normes, c'est qu'il existe une anomalie et qu'il faut entreprendre des recherches pour savoir ce qui s'est produit et

déterminer les mesures rectificatives. Il est préférable de procéder à ces vérifications de façon quotidienne, mais, lorsque cela est impossible, on peut se contenter d'un contrôle hebdomadaire de l'ensemble des stocks.

Il faut admettre que dans le cas du bois, du cuir ou des plaques d'acier, la coupe, qui intervient à un des stades de la fabrication, entraîne des pertes inévitables. Il faut néanmoins reconnaître que l'augmentation des pertes et la diminution des bénéfices résultent généralement de la négligence du travailleur. Pour y pallier, il faut exercer un contrôle permanent mais, étant donné que, dans bien des cas cette responsabilité doit être déléguée à un agent de maîtrise, il serait souhaitable que l'entrepreneur exerce un certain contrôle global du gaspillage en établissant un coefficient de perte standard, en mesurant de façon périodique le coefficient de perte effectif et en prenant les mesures qui s'imposent lorsque l'écart entre ces deux coefficients devient trop important.

Rappelons ici le cas d'un industriel ayant une production continue qui avait l'habitude de tenir un état très simple mais néanmoins clair de l'utilisation des matières premières du travail de ses ouvriers et du rendement, et qui estimait que si les chiffres restaient constants, dans des limites raisonnables, tout se passait bien dans l'atelier. Il vérifiait ces chiffres chaque jour et, s'il ne constatait aucune irrégularité majeure, il consacrait le reste de son temps à la vente et à l'achat de matières premières. En revanche, s'il constatait une irrégularité quelconque dans les chiffres relatifs à la consommation de matières premières ou à la production, il se rendait alors immédiatement dans les ateliers, se dirigeant vers la section intéressée de la fabrique et posait tout sorte de questions : il parvenait toujours à cerner le problème et ses ouvriers comprenaient très vite que même s'il n'était pas dans les parages, ils ne pouvaient se permettre d'être négligents. Son entreprise florissait et ses ouvriers étaient bien payés. Ceux qui ne jouaient pas le jeu étaient rapidement identifiés et remerciés. En revanche, les autres étaient bien traités.

#### COMMENT REDUIRE LA CONSOMMATION DE MATIERES PREMIERES

Nous avons dit que la gestion des stocks de matières premières avait une grande importance. L'expérience révèle en effet que si les mesures voulues pour assurer une telle gestion n'ont pas été prises, il demeure toujours possible d'améliorer le rendement en faisant appel à un système de gestion

simple. Une diminution de 5 % du coût des matières premières est chose commune mais il n'est pas rare non plus que cette diminution puisse atteindre de 10 à 15 %.

Lorsque, comme c'est le cas ici, le coût des matières premières représente 60 % du prix de revient voire davantage, alors une économie de 10 % (ou même de 5 % seulement) réalisée grâce à une meilleure gestion des stocks, peut avoir des incidences très positives sur les bénéfices. Comme on l'a dit à maintes reprises, le but de toute entreprise est de réaliser des bénéfices; à cet égard, la consommation de matières premières peut être un facteur déterminant.

#### RELATION AVEC LA PLANIFICATION ET LE CONTROLE DE LA PRODUCTION:

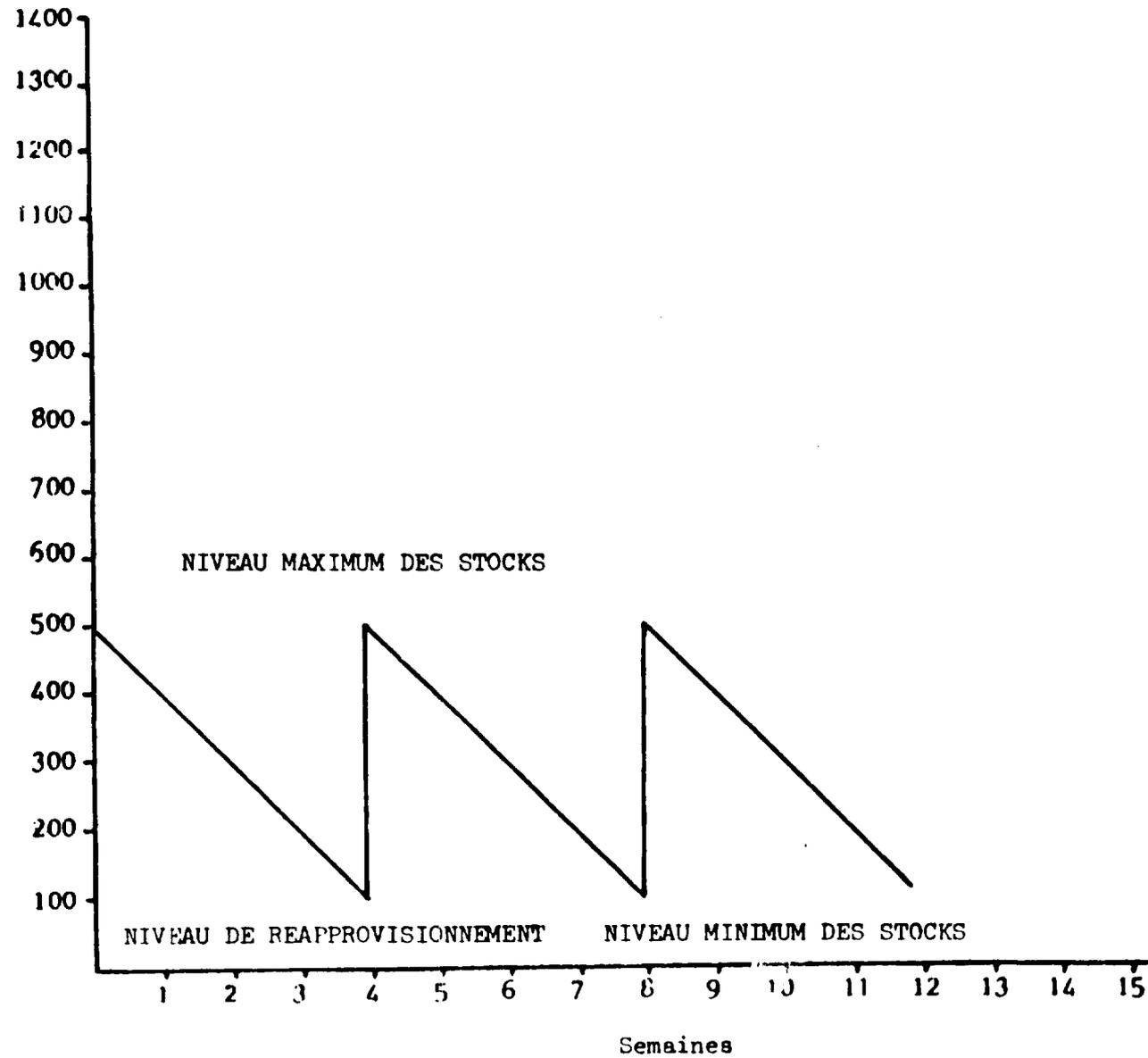
Bien que nous ayons traité séparément l'achat des matières premières et la gestion des stocks, on comprendra que l'une et l'autre activités font partie intégrante de la planification et du contrôle de la production dont elles sont en fait un élément capital. C'est la raison pour laquelle il conviendrait de prendre connaissance du présent document concurremment avec le document qui le précède, en l'occurrence le Document de formation No 11A qui traite de la planification et du contrôle de la production et qui montre bien le rôle que joue la gestion des stocks de matières premières dans ce domaine.





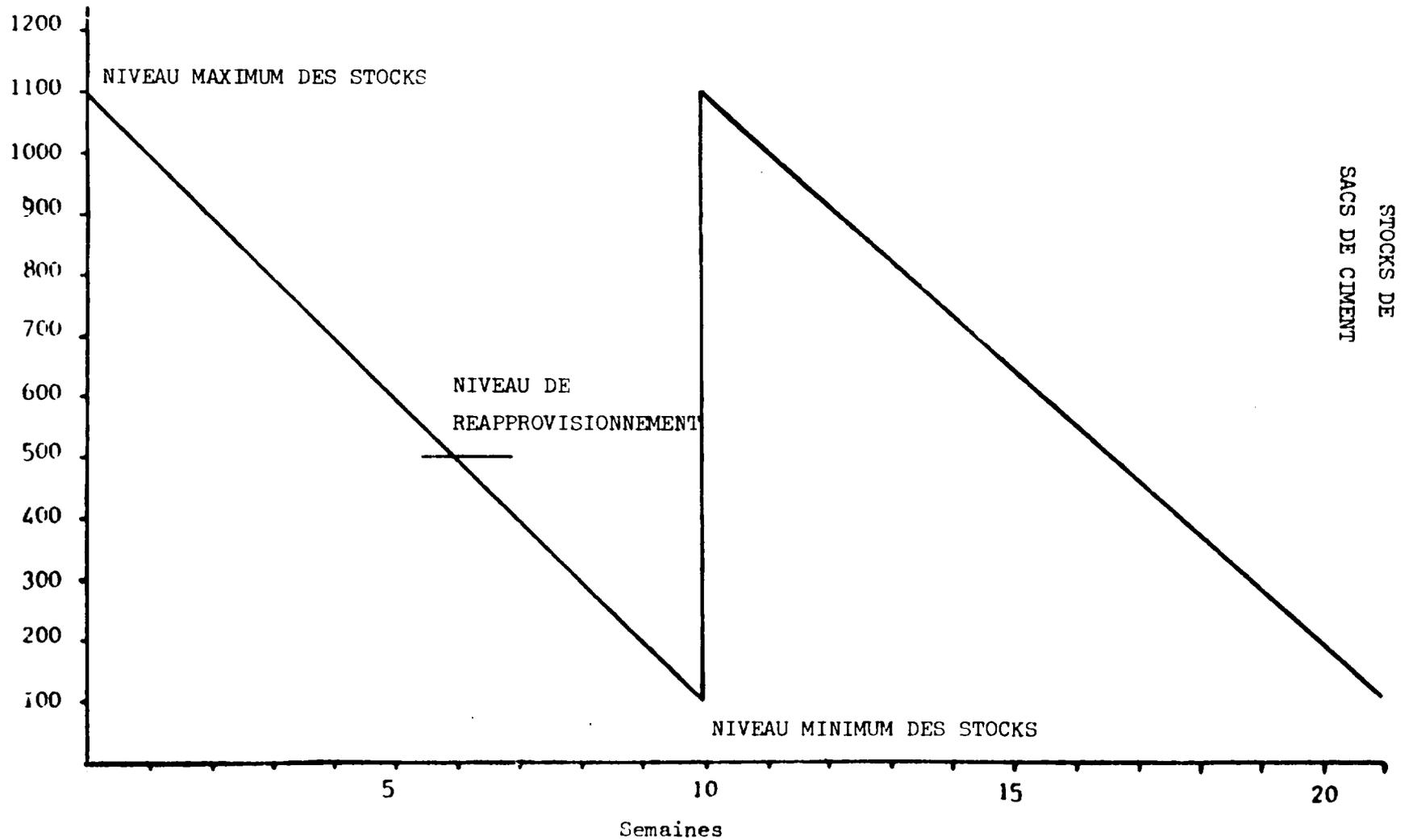
ANNEXE III - DOCUMENT DE FORMATION 11B

EXEMPLE No 1 : ROTATION DES STOCKS CORRESPONDANT A UN REASSORTIMENT DE 400 SACS



STOCKS DE  
SACS DE CIMENT

EXEMPLE No 2 : ROTATION DES STOCKS CORRESPONDANT A UN REASSORTIMENT DE 1 000 SACS



DOCUMENT DE FORMATION No 12

LE CONTROLE DE LA QUALITE DANS LES PETITES INDUSTRIES

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR CONTROLE DE LA QUALITE ?	259
LE CONTROLE DE LA QUALITE DANS LES PETITES ENTREPRISES	259
PRINCIPES ESSENTIELS EN MATIERE DE CONTROLE DE LA QUALITE	259
La politique de l'entreprise en matière de contrôle de la qualité	260
Définition des normes de qualité	261
Instauration de procédures de contrôle distinctes de la production	261
Résumé des principes de base	263
MISE EN OEUVRE PRATIQUE DES PRINCIPES	264
METHODES D'INSPECTION	265
INCIDENCE DE LA QUALITE SUR LES BENEFICES	267

## QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR CONTROLE DE LA QUALITE ?

Le contrôle de la qualité est l'ensemble de procédures et moyens permettant de mesurer et de maintenir la qualité des produits.

Cette expression est largement utilisée par l'industrie. Elle revêt toutefois des sens divers et les applications auxquelles elle donne lieu varient d'une organisation à l'autre. Dans une grosse entreprise de production d'articles de série, on trouvera des procédures hautement élaborées et souvent sophistiquées, mises en oeuvre par une équipe qualifiée d'inspecteurs. Dans un établissement de petites dimensions, le contrôle de la qualité dépendra souvent au premier chef de la capacité d'observation du propriétaire qui, dans certains cas, laissera presque entièrement aux ouvriers le soin de respecter les normes et de maintenir un niveau satisfaisant de qualité.

## LE CONTROLE DE LA QUALITE DANS LES PETITES ENTREPRISES

L'expérience montre que dans nombre de pays en développement le contrôle de la qualité en tant que tel n'existe guère dans les petites entreprises. Le résultat voulu est obtenu par le chef d'entreprise lui-même, dont le contrôle s'effectue de manière souvent presque inconsciente. L'expérience montre également qu'il n'est de meilleur contrôle qu'un entrepreneur soucieux de qualité à condition qu'il puisse exercer une influence constante sur l'ensemble du processus. Dans les premiers temps, lorsque l'affaire est petite, cette attention continue ne présente pratiquement pas de difficulté. Toutefois, à mesure que l'affaire s'étend et qu'il devient difficile d'en embrasser tous les aspects et d'exercer la même influence que précédemment, des problèmes souvent graves peuvent se faire jour.

## PRINCIPES ESSENTIELS EN MATIERE DE CONTROLE DE LA QUALITE

L'approche à adopter en matière de contrôle de la qualité dans une entreprise de dimensions restreintes mais en voie d'expansion doit donc être éminemment pratique. Si toutefois on se propose, comme nous le faisons, de conseiller les entrepreneurs, il faut réfléchir d'abord aux principes de base et s'assurer qu'ils ont été bien compris avant de passer à leur application pratique.

La politique de l'entreprise en matière de contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité passe nécessairement d'abord par une définition des objectifs de l'entreprise en la matière. L'entrepreneur doit avoir clairement arrêté s'il fabrique :

- un produit haut de gamme, en qualité comme en prix
- ou
- un produit à bas prix, satisfaisant à des normes moins rigoureuses de qualité,

ce qui ne veut pas dire que bas prix soit synonyme de piètre qualité. Sur le plan pratique, il faut toutefois reconnaître qu'on ne peut, en bonne logique, miser à la fois sur le prix d'un article face à la concurrence et exiger des normes de qualité du même ordre que pour un article à prix élevé.

Nombre d'affaires ne réalisent pas tout leur potentiel parce que la politique à suivre dans ce domaine n'a pas été convenablement définie, voire lorsqu'elle l'a été parce qu'elle n'a pas été suivie de mesures pratiques d'exécution et de contrôle. Dans le Document de formation 4 sur les POLITIQUES ET OBJECTIFS DE L'ORGANISATION, on a souligné qu'il était nécessaire d'arrêter et d'énoncer clairement la politique que l'on entend suivre en matière de qualité (comme dans d'autres domaines d'ailleurs), et de veiller ensuite à ce qu'elle soit comprise et appliquée par tous les intéressés. La plupart des petits industriels ne semblent pas près de produire des directives écrites sur leur politique dans ces domaines, et pourtant c'est exactement ce qu'ils devraient faire. L'agent de promotion industrielle devra déterminer si l'entrepreneur a une vue claire des questions touchant à la qualité en l'interrogeant intelligemment. Une enquête distincte, à tous les échelons de l'entreprise, permettra ensuite de voir si l'entrepreneur a su communiquer ses exigences en matière de qualité à son personnel. Lorsque l'entrepreneur n'a pas lui-même une vue très claire sur ces questions ou n'a pas su faire part de ses exigences à son entourage, la qualité de ses produits en pâtira et, quand bien même il en rejetterait tout naturellement la faute sur son personnel, c'est en fait à lui qu'il doit s'en prendre.

Le premier principe de base est donc de déterminer et de définir les normes de qualité auxquelles l'entreprise entend se conformer, et de veiller à ce que tous les intéressés les comprennent.

### Définition des normes de qualité

Il existe un moyen d'obtenir et de maintenir le niveau voulu de qualité, à savoir l'inspection. Pour instituer une procédure d'inspection, il convient d'abord de définir les normes de qualité auxquelles doivent être conformes :

- les matières premières
- les articles ou éléments constitutifs de l'assemblage, à chaque phase du processus
- le produit fini.

Les exigences de qualité peuvent s'exprimer sous forme de spécifications ayant trait à l'aspect et à la texture du produit ou de facteurs mesurables tels que la teneur en humidité, le rapport poids/volume ou autres propriétés. Pour la fabrication de composants, il faut arrêter les dimensions requises et fixer les limites extrêmes acceptables pour l'élément en question. L'écart entre la limite supérieure et inférieure de taille est souvent appelé "tolérance". Un autre terme souvent utilisé dans les procédures d'inspection, et notamment dans l'industrie mécanique, est celui de marge, qui désigne l'écart prescrit entre le diamètre maximal d'un arbre et le diamètre minimal de l'ouverture dans laquelle il doit s'engager pour obtenir un certain type d'ajustement.

### Instauration de procédures de contrôle distinctes de la production

Une fois arrêtées et définies les normes de qualité, il faut instituer des procédures permettant de contrôler avec précision la qualité du produit et sa conformité aux normes. Dans une organisation structurée et hiérarchisée, comme une usine de production de série (assemblage de voitures, fabrication de produits alimentaires, etc.), il est indispensable que les services d'inspection soient absolument distincts de ceux de production. Dans une grosse entreprise, cela peut vouloir dire que le chef de production aura sous ses ordres un ou plusieurs chefs d'atelier, un chef de la planification et du contrôle de la production (comme indiqué dans le document de formation 11A sur la question) et un chef du service d'inspection. Ce dernier disposera dans l'entreprise d'un réseau doté d'un nombreux personnel et couvrant chaque département de production, ainsi que les magasins où sont réceptionnées les matières premières et les pièces détachées achetées à l'extérieur. Une entreprise moyenne employant quelques centaines de personnes fonctionnera suivant le même principe mais, en l'absence probable d'un directeur de production, le Directeur général aura sous ses ordres un chef

d'atelier, un chef de la planification et du contrôle de la production, un chef des services d'inspection et des cadres supérieurs chargés de la commercialisation, des finances et de l'administration.

La dissociation des deux fonctions, inspection et production, est un principe fondamental. Un ouvrier qualifié s'astreindra probablement de lui-même à des normes de qualité rigoureuses, mais on ne peut tabler sur cette discipline personnelle. En fait, moins l'opération requiert de qualification, plus il faut introduire sans tarder un système formel de contrôle de la qualité. Si le soin d'effectuer ce contrôle est confié au contremaître chargé de la production, il faut, la nature humaine étant ce qu'elle est, s'attendre à en voir certains céder à la tentation de laisser passer des pièces défectueuses plutôt que de voir exposés les défauts d'une production dont ils sont responsables. C'est dire que l'institution d'un système d'inspection entièrement distinct de la production est et demeurera toujours un principe de base essentiel.

Nous nous trouvons ici en présence d'un problème sur lequel buttent souvent les petits industriels qui ne perçoivent pas l'importance de ce principe ou négligent de le mettre en pratique. Lors de la mise en route de l'affaire, l'entrepreneur suit de près tous les aspects de la production et, s'il veut en assurer la réussite, exerce constamment un contrôle serré sur toutes les phases de la production de manière à garantir la qualité de son produit. A mesure que l'affaire grandit, il dépend de plus en plus de ses contremaîtres ou surveillants pour ce contrôle. Dans la mesure où il s'agit pour lui d'une activité automatique, quasi-instinctive, il risque de ne pas transmettre les éléments sur lesquels se fonde son évaluation de la qualité du produit et de prêter simplement à son personnel de surveillance ses propres attitudes, ce qui est rarement une saine hypothèse.

Même lorsqu'il transmet ses connaissances à son personnel de maîtrise et énonce clairement les règles à suivre pour vérifier et contrôler la qualité, l'entrepreneur ne se rend pas compte, dans la plupart des cas, qu'il contrevient à une règle d'or élémentaire en confiant à un seul homme la double responsabilité de la production et du contrôle de la qualité. Si maints chefs d'entreprise, la plupart probablement, exercent un contrôle effectif sur la qualité, seul un petit nombre le font de manière consciente au moyen d'une procédure formelle et peu d'entre eux ont réfléchi aux principes de base que nous venons de dégager. Le contrôle de la qualité

relève de la gestion et doit, à ce titre, être organisé de manière à constituer une opération bien conçue et rodée, dont l'exécution ne dépend pas des réactions instinctives ou des observations d'une seule personne.

Le processus de contrôle ne s'achève toutefois pas avec l'acceptation des produits ou le rejet des pièces défectueuses. L'entrepreneur doit surveiller de très près l'étendue des pertes dues à un taux de rejet plus élevé que de raison. C'est là encore un point auquel il veille instinctivement lorsque l'affaire est petite mais, lorsqu'elle s'étend et que, tenant compte peut-être des principes énoncés dans le présent document, il instaure une procédure d'inspection plus systématique et rigide, il risque de voir se produire des pertes excessives si au contrôle de la qualité ne fait pas pendant un contrôle des taux de rejet. Les cas ne manquent pas où l'introduction d'un contrôle de la qualité a été l'occasion d'un coulage organisé : on inscrit dans les livres un taux élevé de rejet et les pièces dites défectueuses sont revendues sous le manteau. Il est donc un autre principe de base, à savoir que lorsqu'on introduit un système formel de contrôle de la qualité, c'est-à-dire des procédures d'inspection, il faut instituer parallèlement des procédures permettant de contrôler les taux de rejet.

#### Résumé des principes de base

Nous dirons donc, pour nous résumer, que nous avons défini jusqu'ici un certain nombre de principes de base, à savoir :

- Les normes de qualité devraient traduire une politique clairement définie et énoncée, qui reflète les besoins du marché desservi;
- Les normes de qualité applicables dans les domaines suivants devraient être dûment spécifiées :
  - matières premières ou pièces achetées à l'extérieur;
  - articles et éléments constitutifs de l'assemblage, à chaque phase du processus;
  - produits finis,
- Il convient d'établir des procédures permettant de comparer la qualité effective des produits avec les normes établies et de procéder aux vérifications nécessaires;
- Le contrôle de la qualité, c'est-à-dire l'inspection, devrait être une opération entièrement distincte et indépendante de la production;

- Tout système de contrôle de la qualité devrait comporter des procédures de contrôle des taux de rejet.

#### MISE EN OEUVRE PRATIQUE DES PRINCIPES

Ces principes que nous venons d'énoncer, comment s'appliquent-ils dans le cas de la petite entreprise et quel rôle l'agent de promotion industrielle peut-il jouer à cet égard, par son aide ou par ses conseils ? Certains entrepreneurs étant illettrés, il semble peu réaliste de parler de définition écrite de la politique de l'entreprise en matière de qualité. Nous n'en pensons pas moins que par des questions approfondies et des entretiens, un agent de promotion avisé peut encourager l'entrepreneur à réfléchir à la question et à clarifier ses vues.

Après cette première approche, l'agent de promotion pourra, en sondant l'entrepreneur et en discutant avec lui, l'amener à penser en termes de normes de qualité, voire même à quantifier ces normes. Il pourra ensuite, en développant le sujet, l'amener à se pencher sur la forme et la fréquence des contrôles nécessaires pour maintenir les niveaux souhaités de qualité.

Ayant ainsi jeté les bases d'un système d'inspection sérieux et, ce faisant, exposé les failles éventuelles du système en cours, l'agent de promotion peut encourager l'entrepreneur à examiner de plus près la manière dont le principe de l'inspection est appliqué dans son entreprise et à se demander notamment si cette inspection repose sur le jugement de personnes qui ont la double responsabilité de la production et du maintien de la qualité des marchandises produites par elles. Si la règle d'or, qui consiste à ne pas conjuguer production et contrôle de la qualité est enfreinte, il pourra étudier avec l'entrepreneur les moyens d'organiser ces deux fonctions de manière plus satisfaisante.

L'agent de promotion pourra enfin expliquer à l'entrepreneur l'importance d'un contrôle des taux de rejet, les dangers d'une insuffisance dans ce domaine, et l'aider à introduire une procédure appropriée basée sur un système simple de relevés ou de fichiers.

Dans nombre d'autres documents de la série, nous avons pris comme exemple pratique le cas du fabricant d'agglomérés de ciment. Ce fabricant se situe probablement dans le marché hautement compétitif des produits bas de gamme.

Il devrait donc arrêter et définir les normes minimales à respecter pour que ses produits trouvent un débouché sur ce marché. Il importe évidemment que la taille des blocs ne varie pas, mais si le moule dans lequel il les coule est en bon état (et vérifié, comme il se doit, à intervalles périodiques), cette régularité ira de soi. La solidité des blocs est l'élément le plus important et elle est habituellement fonction :

- des proportions de sable et de ciment;
- du soin apporté au mélange;
- des conditions de séchage;
- du remplissage du moule et du malaxage.

Si toutefois la gamme des produits comprend des blocs décoratifs, diverses considérations telles que la texture revêtiront une certaine importance; à quoi s'ajoute le fait que des manipulations défectueuses en cours de livraison risquent de se traduire par un taux de casse qui, passé certaines limites, entame les profits. Dans une petite fabrique d'agglomérés, il n'est de meilleur contrôle de la qualité que celui exercé par l'entrepreneur lui-même. Lorsque en revanche l'usine agrandie emploie plusieurs équipes à la production, le moment est venu d'engager un inspecteur qui fera rapport au chef d'entreprise et sera chargé d'inspecter périodiquement toute la production. Pour qu'il puisse faire son travail efficacement, il faudra toutefois établir des normes de qualité, un plan de contrôle, des procédures d'inspection et de vérification des taux de rejet et un système de consignation des résultats des contrôles.

#### METHODES D'INSPECTION

Pour en revenir aux méthodes d'inspection, les contrôles peuvent, nous l'avons déjà dit, porter sur la texture, le fini et autres caractéristiques du même ordre; en fait, ils portent généralement sur des facteurs quantifiables tels que le rapport au poids de diverses mesures ou les dimensions du produit, compte tenu des marges et tolérances admises. Dans la production mécanique d'articles de série, on se sert abondamment de jauges ou calibres qui ne demandent guère de compétences particulières. Ainsi, les dimensions : longueur, largeur, diamètre, etc., peuvent être vérifiées au moyen de calibres "entre-n'entre pas". Pour mesurer le diamètre d'un arbre par exemple, ce type de calibre se présente sous forme de plaque métallique pourvue en un bout

d'une ouverture ayant le diamètre requis diminué de deux grandeurs correspondant la première à la tolérance et la deuxième à une petite marge supplémentaire, et à l'autre bout, d'une ouverture ayant le diamètre requis augmenté de la tolérance prescrite. Si le diamètre de l'arbre se trouve dans les limites prescrites, ce dernier passera uniquement par la plus grande des deux ouvertures. Le même principe vaut pour les alésages pour lesquels on se sert d'un calibre muni de tampons de la taille voulue à chaque extrémité. Ces calibres permettent de faire contrôler chaque article par des personnes pratiquement dépourvues de qualifications. Dans les pays développés, ce type de travail est en fait souvent effectué avec une parfaite efficacité par des aveugles.

Pour les productions en grande série, il n'est évidemment pas nécessaire de contrôler chaque article individuellement. Il suffira d'en vérifier un sur cinq, un sur dix, voire même un sur cent, et d'organiser les procédures d'inspection en conséquence.

Dans ce type de travaux, les ouvriers sont assez fréquemment munis de calibres "entre-n'entre pas" identiques à ceux des inspecteurs. Rien ne s'oppose à ce qu'il en soit ainsi, à condition de procéder toujours à un contrôle indépendant, au moyen d'un calibre distinct.

Pour les articles autres que de série, l'inspection devra probablement être effectuée par des ouvriers ayant une qualification analogue à celle des ouvriers de production, puisqu'il leur faudra utiliser les mêmes instruments de mesure spécialisés - micromètres, verniers, etc. - ou les mêmes dessins et spécifications. Il appartient évidemment au contremaître ou au surveillant de vérifier périodiquement le travail des ouvriers qui dépendent de lui, mais cela ne dispense pas d'un système de vérification indépendant pour assurer le contrôle de la qualité.

Les opérations de production, telles que le mélange du ciment et du sable, doivent être systématisées en fixant les proportions des matériaux (tant de sacs de sable, tant de sacs de ciment). Si, comme il est fréquent, le sable est livré en vrac et non en sacs, il faut prévoir un dispositif de mesure pour que le dosage soit correct. L'inspection, dans ce cas, sera effectuée au moyen de contrôles ponctuels.

Dans l'industrie du meuble, les vérifications de dimensions sont un des éléments principaux du système et, lorsque la fabrication consiste en reproduction de modèles normalisés, il convient de prévoir des calibres analogues à ceux dont nous avons fait état à propos de l'industrie mécanique, qui simplifient les contrôles. Dans ce type de travaux, le poli de la surface est de la plus haute importance pour la qualité du produit. Or, on a noté que dans nombre de pays en développement maints fabricants négligent ce point. Le degré de finition requis peut être décrit avec une précision suffisante dans les spécifications et il convient de le faire. Le poli de la surface ne dépend évidemment pas uniquement de la qualité d'exécution du travail, mais aussi de la teneur en humidité du bois; il faut donc, lorsqu'on souhaite obtenir une production de haute qualité, accorder la plus grande attention au séchage du bois. En fait, l'emploi de bois insuffisamment séché risque de créer des problèmes de déformation aussi bien que de fini de la surface. Lorsque, pour obtenir une meilleure qualité, on prévoit un séchage au four, les procédures d'inspection deviennent nécessairement plus complexes et requièrent l'emploi d'un hygromètre à bois.

Dans des industries plus complexes, telle celle de la chaussure, où l'on se trouve en présence d'opérations de production multiples mettant en jeu différentes équipes d'ouvriers, il faut, pour assurer le respect de normes de qualité, mettre en place un véritable système d'inspection.

#### INCIDENCE DE LA QUALITE SUR LES BENEFICES

L'attitude du marché à l'égard d'un produit dépend essentiellement de trois facteurs :

- Conception
- Prix
- Qualité.

Les petits industriels s'attachent souvent au prix en négligeant aussi bien la conception que la qualité des produits. L'expérience de nombreux pays montre toutefois que le maintien constant d'un haut niveau de qualité influe sur l'accueil réservé par le marché au produit. Inversement, à négliger la qualité, on détruit rapidement la confiance du marché et l'érosion des bénéfices fait vite suite au discrédit dont souffre le produit. Le contrôle de la qualité, sous une forme ou une autre, est un élément important, voire crucial, du profit et mérite à ce titre qu'on lui accorde une attention prioritaire.

DOCUMENT DE FORMATION No 13

PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN PREVENTIF DANS  
LA PETITE INDUSTRIE

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
IMPORTANCE D'UN ENTRETIEN SATISFAISANT	269
EVALUATION DU COUT D'UN ENTRETIEN DEFFECTUEUX	270
COMMENT STRUCTURER L'ENTRETIEN	271
INSTAURATION D'UN PLAN SIMPLE D'ENTRETIEN PREVENTIF	273
ENTRETIEN ET BENEFICES	275
ANNEXE I : CONSTAT D'ARRET DE PRODUCTION	276
ANNEXE II : INVENTAIRE DE L'OUTILLAGE A ENTREtenir	277
ANNEXE IIIa : RELEVÉ DES OPERATIONS D'ENTRETIEN A EFFECTUER	278
ANNEXE IIIb : ETAT DES REPARATIONS ET OPERATIONS D'ENTRETIEN EFFECTUEES	279
ANNEXE IV : HEURES DE FONCTIONNEMENT DE L'OUTILLAGE	280
ANNEXE V : FICHE D'INSTRUCTIONS POUR L'ENTRETIEN	281

## IMPORTANCE D'UN ENTRETIEN SATISFAISANT

Dans toute exploitation industrielle, la nécessité de l'entretien va de soi ou devrait aller de soi. De fait, si l'on demande à un entrepreneur quelle importance il attache à l'entretien, il répondra en général qu'il lui accorde une très haute priorité. Mais l'expérience prouve que dans de nombreuses industries l'entretien ne se voit pas reconnaître la priorité qu'il demande et le coût du manque d'entretien est rarement, voire jamais dans les plus petites entreprises, évalué comme il convient.

Dans les pays en développement comme dans les pays développés, rares sont les entreprises industrielles, même solidement implantées, qui puissent dire quel est le surcroît des coûts de production qui est imputable aux immobilisations ou retards de production dus à un entretien défectueux, alors qu'elles connaissent le coût d'un service d'entretien (matériel, main-d'oeuvre et frais généraux). Il n'est pas rare de constater que ce coût, lorsqu'il est évalué comme il convient, représente au minimum 5 % du coût total du travail directement lié à la production et peut atteindre 10 %, ce qui, même dans le cas d'une entreprise de dimensions moyennes, correspond à 50 000 dollars ou plus par an.

Dans les petites industries du genre de celles qui ont été étudiées dans divers pays en développement et qui ne tiennent au plus que des registres rudimentaires, à supposer qu'elles tiennent même des registres, la direction n'est pratiquement pas en mesure de déterminer le coût de l'entretien. De ce fait, l'importance de l'entretien est dans bien des cas sérieusement sous-estimée. C'est ainsi que la plupart des entrepreneurs, si on leur indiquait qu'il auraient intérêt à affecter un travailleur à plein temps à l'entretien, contesteraient cette affirmation. La plupart répondraient que le travailleur en question pourrait leur coûter quelque 300 dollars par mois (ou beaucoup plus dans certains pays) et que les problèmes d'entretien ne sont pas suffisants dans leur entreprise pour justifier cette dépense. Si l'on suppose cependant qu'un industriel emploie directement une trentaine de travailleurs, que ces travailleurs, en tant que groupe de production, perdent en moyenne une dizaine d'heures par mois par suite de pannes et que leurs salaires correspondent plus ou moins à celui du travailleur affecté à l'entretien, le salaire de ce dernier serait plus que justifié s'il permettait d'éviter de telles pertes. Cette évaluation

se fonde uniquement sur le coût direct que représentent les salaires des travailleurs participant à la production, mais si l'on tient compte de facteurs tels que :

- Les éventuelles pertes de matières premières (comme dans le cas d'un béton déjà préparé);
- Les éventuelles pertes commerciales dues à des délais de livraisons non tenus;

l'emploi d'un travailleur affecté à l'entretien se trouve davantage encore justifié. L'expérience montre que les pertes de marché résultant de délais de livraisons non tenus sont souvent irrécupérables ou ne peuvent être résorbées que par une réduction des prix ou à l'aide d'autres stimulants coûteux. Etant donné la situation d'un grand nombre de pays en développement, où les matières premières, dans de nombreuses industries, constituent l'élément essentiel des coûts, les pertes de matières premières résultant de l'immobilisation des machines peuvent avoir en fait de très graves répercussions.

#### EVALUATION DU COUT D'UN ENTRETIEN DEFFECTUEUX

En partant du principe que l'examen de la question est confié à un spécialiste de la promotion industrielle et que celui-ci souhaite effectivement aider l'entrepreneur dans ce domaine, il lui faudra indubitablement procéder à une certaine évaluation de l'ampleur des opérations d'entretien à prévoir dans l'entreprise pour prouver l'utilité d'un entretien organisé comme il convient. De toute évidence, si ce spécialiste recommande de but en blanc à l'entrepreneur d'affecter un travailleur à l'entretien, l'entrepreneur ne tiendra aucun compte de cet avis. De fait, il se peut que la solution proposée ne se justifie pas puisque dans certains cas, l'entrepreneur peut avoir intérêt à faire appel à des travailleurs de l'extérieur qui se chargeront de l'entretien durant les week-ends, à condition que ces travaux d'entretien soient dûment planifiés à titre préventif.

Lorsqu'il n'est pas tenu de registres, l'évaluation risque de se révéler difficile et peut exiger beaucoup d'ingéniosité de la part du spécialiste de la promotion industrielle. Dans le cas, par exemple, d'une manufacture de meubles, il faudra peut-être, en premier lieu, instituer des registres rudimentaires

(confiés probablement à un contremaître) qui permettront de consigner, pendant un mois, par exemple, et pour chaque machine, la durée de la cause de chaque arrêt. Mais les pertes temporelles de productivité peuvent ne pas être les seules causes d'un surcroît de dépenses. Une scie émoussée ou mal fixée, un coussinet usé, un coùteau de rabot ou une toupie de fraise ébréchés entraînent un travail défectueux et, par voie de conséquence, des produits de mauvaise qualité. Suffisamment résolu, le spécialiste de la promotion industrielle qui souhaite aborder l'étude de manière pratique trouvera certainement un moyen d'évaluer le surcroît de dépenses imputable à cet état de choses.

Il faudra consigner dans les registres les heures de travail productif perdues (qui se prêtent à une évaluation), le nombre de pièces rejetées (à partir duquel pourront être établis le coût main-d'oeuvre et le coût matières), les pertes de matériaux dues à une défaillance des machines ou des outils, et le mécontentement créé chez les clients par la mauvaise qualité du produit ou des délais de livraison non tenus (qui pourra être évalué en termes d'affaires ou de bénéfices perdus). L'évaluation des dépenses résultant d'un entretien défectueux est la première mesure dans la voie de l'amélioration de l'entretien, car ce n'est qu'une fois que l'ampleur des pertes sera connue que l'on pourra envisager ce qu'il convient de faire pour améliorer la situation. On trouvera dans l'annexe I au présent document une formule type de constat d'arrêt de production.

#### COMMENT STRUCTURER L'ENTRETIEN

Si l'enquête a établi que l'entretien est tout à fait nécessaire et que les frais d'un plan d'entretien sont justifiés, il s'agit de savoir comment organiser cet entretien. Comme dans les autres documents de la présente série, il est recommandé d'examiner les questions essentielles. Il incombe tout d'abord à l'entrepreneur de décider comment il envisage d'aborder la question de l'entretien. Celui-ci doit-il être assuré à titre "préventif" ou au contraire à titre "curatif" ? L'entretien "curatif", comme son nom l'indique, signifie qu'il n'y aura d'intervention que dans le cas d'une immobilisation. La situation sera alors étudiée et des dispositions prises pour y remédier.

Si l'on peut soutenir que cette démarche permet d'éviter que l'on perde du temps à effectuer des travaux de réparation inutiles - l'entretien n'intervenant qu'en cas d'absolue nécessité, c'est-à-dire de panne effective - il faut cependant reconnaître qu'elle présente de sérieux inconvénients.

L'incident se produit rarement à un moment opportun : une machine tombe souvent en panne à un stade décisif d'un processus de production, qui, interrompu, risque d'entraîner des délais de livraison non tenus et, par voie de conséquence, de compromettre les relations avec le client. Il arrive souvent aussi que la panne soit précédée d'une période de fonctionnement défectueux, qui, si l'opérateur ou le contremaître ne s'en aperçoivent pas, peut entraîner une diminution progressive de la qualité du produit. Une scie circulaire, par exemple, dont les coussinets d'axe sont négligés perdra progressivement de sa précision, début d'usure que ne feront qu'aggraver les vibrations. Dans une scie à ruban, l'usure des roulements peut accroître le taux général d'usure et la cassure des lames de scie. Dans les tours et autres appareils de précision utilisés pour le travail sur métaux, le phénomène d'usure ne touche pas seulement les roulements, mais aussi les rails de glissement, les bancs, les éléments d'ajustage, etc. Le mauvais état des embouts de chalumeau peut avoir de graves répercussions sur le découpage du métal et, dans le cas d'appareils électriques, le manque de soins peut provoquer des pannes soudaines et même des risques d'incendie. Même de simples opérations de moulage telles que celles qu'exige la fabrication de blocs de béton donnent lieu, dans les différents éléments mobiles des appareils, à des taux d'usure extrêmement élevés qui conduisent rapidement à des produits ne répondant plus aux normes ou à l'immobilisation des appareils de moulage. Toute négligence dans le cas de machines telles que les bétonneuses, qui opèrent déjà dans l'humidité, ajoute à l'usure normale des conséquences néfastes de la rouille. Sur de nombreuses machines, une des causes les plus simples de panne ou de fonctionnement irrégulier tient à l'usure ou à la rupture de courroies, qui risquent d'endommager la production en cours et de compromettre les relations avec les clients du fait des retards de livraison.

Dans des cas de cette nature, la panne est d'ordinaire grave et il ne peut y être remédié qu'en remplaçant les pièces endommagées, ce qui, dans de nombreux pays en développement, risque de conduire, lorsque ces pièces de rechange ne sont pas tenues en stock (chose courante dans les entreprises qui ne

pratiquent que l'entretien "curatif"), à des journées de retard et à des déplacements coûteux, lorsque la pièce doit être obtenue d'une lointaine capitale, et même à des mois de retard, lorsque la pièce doit venir de l'étranger. On a même constaté que, dans certains pays, des machines restent hors service pendant de très longues périodes. Tout en reconnaissant qu'il peut être difficile d'obtenir des pièces de rechange de l'étranger, il faut cependant admettre qu'une planification appropriée devrait permettre de prévenir ou de sensiblement réduire ces retards.

Alors que l'entretien conçu comme une opération "curative" ne s'appuie que rarement, voire jamais, sur une telle planification, l'entretien "préventif" s'opère conformément à un plan, qui a pour but de diagnostiquer les causes de panne et d'énoncer les dispositions à prendre pour y remédier longtemps avant qu'elles ne se produisent. D'aucuns jugeront coûteuse cette démarche, qui exige une mise de fonds inutile pour l'acquisition de pièces de rechange et pour les travaux d'entretien. Mais il faut admettre que l'entretien peut être assuré en dehors des heures normales de production ou durant des périodes où les machines en cause ne participent pas à la production et que l'on peut ainsi éviter les pertes de temps, et ce qui est plus important, éviter de compromettre, parfois gravement, les relations avec les clients.

#### INSTAURATION D'UN PLAN SIMPLE D'ENTRETIEN PREVENTIF

Aujourd'hui il est presque universellement reconnu dans les pays en développement que la seule manière satisfaisante d'aborder la question de l'entretien est de le faire sous l'angle préventif; un plan d'entretien préventif, qui peut être très perfectionné et complexe dans une usine dotée de chaînes de production, comme c'est le cas dans l'industrie automobile, peut être très simple à mettre au point dans des affaires de dimensions modestes comme celles qui relèvent du secteur de la petite entreprise.

Qu'il s'agisse d'une opération complexe ou simple, la méthode reste fondamentalement la même : il s'agit de mettre en place un système de vérification et de remplacements périodiques qui permette de prévenir les arrêts de production; l'élaboration d'un tel système a, en général, comme point de départ le manuel du fabricant. Presque tous les fabricants de machines fournissent aujourd'hui un manuel qui indique la nature et la fréquence des opérations de vérification et de remplacement à prévoir. C'est ainsi qu'après un nombre donné d'heures de

fonctionnement, certaines courroies doivent être systématiquement remplacées et il en est de même de certaines opérations de graissage qui doivent être effectuées périodiquement : toutes les semaines, tous les mois et parfois même tous les jours. L'expérience montre malheureusement que dans de nombreux pays en développement ces manuels sont mis de côté sans être lus, mais il suffit souvent d'un peu de persévérance pour les retrouver, sans quoi il est possible d'en obtenir d'autres exemplaires auprès des fabricants des machines.

Pour arrêter la procédure, il est donc nécessaire de disposer de certains registres simples, consignants, d'une part, les heures de fonctionnement des machines et, d'autre part, les opérations d'entretien effectuées, les pièces remplacées et les difficultés rencontrées. Rares sont en général les cas où les petites entreprises des pays en développement tiennent de tels registres. Il incombera donc au spécialiste de la promotion industrielle d'en établir l'usage. Il faudrait donc à cette fin :

1. Etablir l'inventaire de chaque machine et élément de matériel qui, dans l'entreprise, exigent un entretien. On trouvera à l'annexe II un modèle de l'INVENTAIRE DU MATERIEL A ENTREtenir;
2. Pour chaque machine et chaque élément de matériel, établir le relevé de toutes les opérations d'entretien et de remplacements périodiques recommandées par le fabricant, en précisant non seulement ce qui doit être fait mais aussi la fréquence de l'opération. L'annexe IIIa propose un RELEVÉ TYPE DES OPERATIONS D'ENTRETIEN A EFFECTUER et l'annexe IIIb, figurant au verso, un relevé type de toutes les REPARATIONS ET TOUTES LES OPERATIONS D'ENTRETIEN EFFECTUEES;
3. Examiner le fonctionnement et le rendement de chaque machine avec l'entrepreneur et l'opérateur, en vue d'établir si d'autres opérations d'entretien s'imposent. Ces renseignements seront portés au recto du RELEVÉ DES OPERATIONS D'ENTRETIEN A EFFECTUER (annexe III);
4. Etablir le relevé des HEURES DE FONCTIONNEMENT de la machine, selon le modèle proposé à l'annexe IV;
5. A partir des données faisant l'objet des paragraphes 2 et 3, établir une FICHE D'INSTRUCTIONS POUR L'ENTRETIEN, où seront indiquées en termes succincts les opérations d'entretien à effectuer et leur fréquence, c'est-à-dire notamment :
  - les vérifications périodiques,

- les graissages,
- les remplacements périodiques (courroies, par exemple).

Il est fort probable qu'il faudra, pour une machine donnée, établir plusieurs fiches, en fonction, par exemple, de la périodicité des opérations d'entretien (mois, trimestre, etc.). Si le travailleur affecté à l'entretien ne sait pas lire, il faudra concevoir à son intention une présentation visuelle des données sur des cartes de couleurs différentes, en fonction de la fréquence des opérations d'entretien : hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles. On trouvera à l'annexe V une FICHE TYPE D'INSTRUCTIONS POUR L'ENTRETIEN.

#### ENTRETIEN ET BENEFICES

On ne saurait terminer cet exposé sans souligner une fois encore l'importance décisive que l'entretien d'une installation et du matériel dont elle est dotée présente sur le plan des bénéfices. Eu égard aux retards et immobilisations, aux pertes dues aux arrêts de travail et au rejet de produits défectueux, ainsi qu'au gaspillage de matières premières (principal élément des coûts directs dans de nombreux cas, il ne faut pas l'oublier) qui en découle, le manque d'entretien ne peut que conduire à un surcroît de dépenses et, directement ou indirectement, au fait que les délais de livraison ne seront pas tenus, ce qui risque de porter atteinte aux relations avec les clients ou de les compromettre définitivement. La vie même de toute entreprise est fonction de bonnes relations avec les clients, alors que la limitation de tout surcroît de dépenses est le facteur capital qui permet d'établir si des marges bénéficiaires raisonnables peuvent être maintenues.

ANNEXE I - DOCUMENT DE FORMATION 13

CONSTAT D'ARRET DE PRODUCTION

Outillage touché :

Nombre	Emplacement	Description
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Heure de l'arrêt	Heure du redémarrage	Durée de la panne
.....	.....	.....

Perte de production .....  
.....  
.....

Perte de matières premières .....  
.....  
.....

Degré d'urgence .....  
.....  
.....

Cause de la panne.....  
.....  
.....

Observations/Mesures prise.....  
.....  
.....

Nom de l'inspecteur . .....

Date du contrat .....



ANNEXE IIIa - DOCUMENT DE FORMATION 13

(RECTO)

RELEVÉ DES OPERATIONS D'ENTRETIEN A EFFECTUER

No d'inventaire	Emplacement	Description de l'outillage	No du fabricant
.....	.....	.....	.....

Spécifications de l'outillage :

.....  
.....  
.....  
.....

Fournisseur

.....

Vérifications périodiques à prévoir

Nature	Fréquence
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Remplacements périodiques à prévoir

Nature	Fréquence
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....





ANNEXE V - DOCUMENT DE FORMATION 13

FICHE D'INSTRUCTIONS POUR L'ENTRETIEN

Machine No .....	Emplacement .....	Description .....
Nature des opérations d'entretien à effectuer ..... ..... .....		
Fréquence .....		
Nature des opérations d'entretien à effectuer ..... ..... .....		
Fréquence .....		
Nature des opérations d'entretien à effectuer ..... ..... .....		
Fréquence .....		
Nature des opérations d'entretien à effectuer ..... ..... .....		
Fréquence .....		

(Note : les feuilles suivantes seront établies selon la même présentation)

DOCUMENT DE FORMATION No 14

INFORMATION DE GESTION

	<u>Page</u>
TABLE DES MATIERES	
INTRODUCTION	283
TYPES D'INFORMATION DE GESTION	285
SOURCES D'INFORMATION DE GESTION	290
PRESENTATION DE L'INFORMATION DE GESTION	291
INTERPRETATION DE L'INFORMATION DE GESTION	292
CONCLUSION	294

## INTRODUCTION

Tentons, tout d'abord, à la manière de Rudyard Kipling, de répondre à six grandes questions concernant l'information de gestion :

1. QU'EST-CE QUE l'information de gestion ?

Aux fins qui sont ici les nôtres, ce terme s'entend de toutes les informations - quelle qu'en soit la source - dont on dispose pour gérer une entreprise et dont la connaissance peut améliorer cette gestion.

Dans la petite industrie, c'est le chef d'entreprise qui est le plus souvent responsable de la gestion. Nous allons voir quelles sont les principales catégories d'informations dont ce gestionnaire doit disposer pour prendre des décisions, ces informations pouvant en principe être obtenues au sein de l'entreprise. Nous évoquerons aussi les sources extérieures d'information, qui donnent souvent une mesure relative des résultats obtenus. Après avoir répondu à ces questions, nous définirons les principaux types et utilisations de l'information de gestion.

2. POURQUOI l'information de gestion présente-t-elle un tel intérêt potentiel pour les chefs d'entreprise ? Pourquoi fournit-elle le type de données le plus utile aux opérations de gestion ?

Tout donne à penser qu'une information PERTINENTE, CONCISE et à JOUR peut rendre des services au chef d'entreprise lorsqu'il prend des décisions. On a fait observer en outre que cette information est indispensable si l'on veut assurer une utilisation optimale des ressources et, par là même, maximiser les bénéfices.

Grâce à l'information de gestion, l'industriel peut connaître les progrès, les atouts, les faiblesses et l'évolution générale de son entreprise, sous une forme simple et facile à interpréter. Lire, comprendre et interpréter, à des fins opérationnelles, la masse d'informations détaillées consignée dans les livres de comptes est une tâche qu'il est presque impossible de mener à bien. En outre, le temps qu'il faudrait y consacrer annulerait, et de beaucoup, l'avantage que l'on pourrait en tirer et l'administration de l'entreprise

ne pourrait que pâtir d'une démarche aussi malencontreuse. En revanche, l'interprétation de quelques indices clefs, telle que nous la proposons dans le présent document, devrait déboucher - beaucoup plus rapidement - sur une gestion plus efficace.

3. QUAND a-t-on besoin d'une information de gestion ?

Afin de tirer tout le parti possible de l'information de gestion, il faut pouvoir en disposer à intervalles réguliers, aussi rapidement après la fin de la période comptable que possible - c'est-à-dire dès qu'auront été satisfaits les impératifs d'exhaustivité, de présentation rigoureuse et d'exactitude. Il ne s'agit pas d'obtenir des informations tous les jours, ou une fois par an, mais au terme de périodes qui aient un sens, compte tenu de la teneur de l'information.

4. COMMENT obtient-on et utilise-t-on l'information de gestion ?

L'idéal serait que le système comptable adopté par l'entreprise soit agencé de manière à assurer une diffusion automatique de cette information. Pour que l'information soit réellement utile et qu'elle permette à l'entrepreneur de maximiser ses bénéfices, il importe que celui-ci sache de quelle information il a besoin et qu'il soit à même de s'en servir, ce qui suppose avant tout l'aptitude à interpréter correctement les faits et à peser les conséquences probables des décisions prises sur la base de cette information.

5. OU peut-on se procurer l'information de gestion ?

Les principales sources de ce type d'information sont les suivantes :

a) Livres de comptes, soldés et apurés.

- i) Livre de caisse - Recettes totales
- Dépenses totales

Solde bancaire - en fin de période.

ii) Journal des ventes - Ventes totales au cours de la période.

iii) Journal des achats - Achats totaux au cours de la période.

N.B. ii) et iii) entrent dans la catégorie a) Capital et recettes;

b) Ventilation par principaux types.

iv) Liste des débiteurs divers - à la fin de la période.

v) Liste des créditeurs divers - ventilée par période.

b) Registres subsidiaires, notamment :

- i) Livres d'inventaire - Affectation et solde, par article.
- ii) Entrées de biens.
- iii) Registre des salaires - Total des coûts salariaux par période.
- iv) Registres des coûts - Coût direct par principale catégorie de produit, etc.

On peut utiliser cette information pour établir les analyses, résumés, états et comptes qui servent à l'élaboration des indices de gestion - voir plus bas la section "Sources".

6. QUELLES SONT LES PERSONNES qui pourraient se servir avec profit de l'information de gestion ?

Le chef d'entreprise et ses collaborateurs. Il est probable que ces personnes auront besoin d'être formées et guidées en la matière par un agent de la promotion industrielle. Ces agents doivent donc posséder à fond ces questions.

TYPES D'INFORMATION DE GESTION

Les principaux types d'information de gestion sont les suivants :

- 1. Pourcentages )
- 2. Ratios ) Voir la rubrique 4, "Données comparées"
- 3. Tendances )
- 4. Données comparées

1. Pourcentages. La notion de pourcentage exprime la proportion d'une quantité par rapport à une autre, évaluée en général sur la centaine.

i) 10 sur 120 )  
BENEFICES BRUTS SUR VENTES ) =  $\frac{10}{120} \times 100 = 8,3 \%$  (bénéfices bruts,  
(en centaines) ) en pourcentage)

ii) 7 sur 120 )  
BENEFICES NETS SUR VENTES ) =  $\frac{7}{120} \times 100 = 5,8 \%$  (bénéfices nets,  
(en centaines) etc. ) en pourcentage)

Le principal intérêt des pourcentages tient à ce qu'ils donnent une base commune aux chiffres que l'on compare, quelle que soit leur grandeur. Ainsi, s'agissant d'une augmentation du chiffre d'affaires de 5 000 dollars, une moyenne de 400 dollars par mois peut paraître tout à fait satisfaisante à certains chefs de petites entreprises. Cependant, lorsque cette augmentation est rapportée au chiffre d'affaires total qui se monte à 150 000 dollars, on voit qu'elle n'est que de 3,3 %.

$$\left( \frac{5\ 000\ \text{dollars}}{150\ 000\ \text{dollars}} \times 100 \right)$$

Souvent, les chiffres les plus élevés donnent les pourcentages les plus modestes. De ce fait, il est indispensable de rapporter les gros chiffres à une échelle adéquate, afin de ne pas être tenté par des interprétations qui se révéleront inexactes. Le recours aux pourcentages permet de satisfaire cette exigence.

Les principaux pourcentages utilisés à des fins de gestion mesurent notamment :

- i) Les bénéfices bruts (c'est-à-dire des bénéfices disponibles ou bénéfices bruts sur les ventes (chiffre d'affaires, pour régler les frais généraux et dégager des bénéfices nets);
- ii) Les bénéfices nets (c'est-à-dire les bénéfices disponibles, en l'occurrence les bénéfices nets, sur les ventes, pour payer les impôts, rémunérer le propriétaire et financer le développement futur de l'entreprise);
- iii) Le crédit accordé aux clients - le rapport entre les dettes et les ventes.

2. Les ratios. Les ratios expriment une relation quantitative entre grandeurs analogues, Ainsi, on compare entre eux les chiffres ayant une même base - qu'il s'agisse d'entiers, de pourcentages ou de fractions :

i) 15 000 dollars	7 500 dollars	=	2,1
(Disponibilités	(exigibilités		(ratio de liquidité
à court terme)	à court terme)		générale)

ii) 90 000 dollars	40 000 dollars	2,25:1
(actif total)	(passif total)	(ratio de solvabilité)

N.B. On peut aussi, dans les exemples qui précèdent, exprimer le ratio à l'envers et écrire 1:2 et 1:2,25. Le sens demeure le même tant que le résultat est imputable au renversement des facteurs, c'est-à-dire au fait de rapporter les exigibilités à court terme aux disponibilités à court terme, etc. Cependant, il est indispensable de conserver le même ordre tout au long du raisonnement, de manière à préserver le rapport entre facteurs.

Les ratios permettent de mesurer la position financière et les résultats d'exploitation. Pour être utiles, ces ratios doivent s'appliquer à des valeurs reconnues.

Les principaux ratios de contrôle de gestion mesurent notamment :

A. La capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses engagements :

i) Taux de liquidité

a) Rapport entre l'actif et le passif à court terme

b) Rapport entre l'actif et le passif immédiatement réalisable  
(ou liquide)

ii) Taux de solvabilité. Actif total sur "engagements extérieurs"  
(valeur nette).

B. L'aptitude du chef d'entreprise ou du propriétaire à faire tourner l'entreprise

i) Taux de rentabilité

- Rapport entre les bénéfices nets et le capital utilisé  
(rentabilité de l'investissement autofinancé)

ii) - Rapport entre les bénéfices nets (après impôt et la valeur nette)

iii) - Rapport entre les bénéfices nets (après impôt et les ventes)

C. L'aptitude du chef d'entreprise ou du propriétaire à utiliser les ressources avec efficacité :

i) - Rapport entre les ventes et l'actif net

ii) - Rapport entre les ventes et l'actif total



N.B. Les taux 12, 13 et 14 sont calculés par jour. On peut, le cas échéant, les calculer par semaine (dans ce cas, on ne multiplie plus par 365, mais par 52).

Le choix des indices retenus pour analyser la situation de l'entreprise dépendra, en dernière instance, des priorités qu'on se sera fixées (voir le tableau T.A.S.S. à la fin du présent document).

3. Tendances. Une information isolée, surtout lorsqu'elle est chiffrée, n'a guère de valeur. Son intérêt augmente toutefois considérablement si on rapporte ces chiffres aux résultats antérieurs correspondants.
  - Ainsi, il peut être intéressant de savoir que les bénéfices nets de l'exercice précédent se sont chiffrés à 2 000 dollars, ou qu'ils ont représenté 9 % du chiffre d'affaire. Mais il est beaucoup plus intéressant de savoir qu'au cours des quatre périodes précédentes :
    - a) Les bénéfices nets se sont chiffrés à 2 000, 2 220, 1 840 et 1 700 dollars, respectivement;
    - b) Soit, en pourcentage. 6 %, 9,5 %, 9 % et 9 %, respectivement.

Le chef d'entreprise se doit alors de déterminer, toutes affaires cessantes, la raison de cette baisse, en valeur absolue et en pourcentage, des bénéfices nets : pour ce faire, il vérifiera en premier lieu l'exactitude des données et des calculs, puis il examinera les éléments constitutifs des coûts et des ventes. L'analyse approfondie des tendances donnera une indication du comportement de l'entreprise dans le temps. L'information ainsi obtenue aidera les chefs d'entreprise à prévoir l'évolution vraisemblable à court terme. On veillera toutefois à faire preuve de prudence dans la formulation de prévisions de ce type.

4. Données comparées. La comparaison d'un chiffre avec un autre, à condition de déboucher sur une interprétation correcte peut être des plus instructives et aidera l'entrepreneur à exercer un contrôle serré sur les affaires. L'entrepreneur veillera toutefois, ce faisant, à ne pas perdre de vue deux grands principes :
  - a) Les chiffres doivent se rapporter aux mêmes bases : les ventes aux ventes, l'utilisation des matières premières aux stocks de matières premières; la période "x" à la période correspondante de l'année précédente, etc;

- b) "Il ne faut comparer que ce qui est comparable" : les comparaisons porteront donc sur des périodes de même durée, des postes de dépense identiques, etc.

Il faut enfin faire preuve de prudence dans le choix des périodes à comparer. On observe en effet souvent des variations saisonnières de l'activité économique, imputables au climat, à la conjoncture, aux congés scolaires ou publics, etc.

5. Autres informations utiles à la gestion des entreprises. Il n'est pas question, dans le présent document, d'informations telles que les données sur les coûts, les dépassements de budgets, les données relatives à la commercialisation et aux produits, les états de trésorerie ou les analyses de points morts. Ces informations sont évoquées plus avant dans d'autres documents de la présente série.

#### SOURCES D'INFORMATION DE GESTION

On a évoqué, dans l'introduction, certaines des sources principales auprès desquelles on peut se procurer des informations pertinentes, de manière simple et efficace.

Si le système de tenue des comptes est conçu, comme on l'a proposé, de manière intégrée, de façon qu'on puisse automatiquement y puiser les informations pertinentes, la présentation dynamique et facilement compréhensible de ces informations qui permette à l'entrepreneur une interprétation sensée, n'exigera guère de travail.

En se reportant au Document No 8, consacré à la TENUE DES COMPTES DANS DES PETITES INDUSTRIES on verra clairement comment l'information s'accumule au cours d'une période, ainsi que la manière dont, à la fin de cette période, les éléments pertinents de cette information accumulée peuvent être isolés et présentés aux chefs d'entreprise.

Les principales sources d'information sont celles données dans l'introduction, en réponse à la question "Où peut-on se procurer l'information de gestion ?".

## PRESENTATION DE L'INFORMATION DE GESTION

En matière de présentation de l'information, la règle à respecter est la suivante :

- On fournira aux responsables de la gestion de l'entreprise une information pertinente et à jour, présentée de manière concise et facile à comprendre.

En présentant trop d'informations, on risque en submergeant le lecteur, incapable d'absorber et d'interpréter tant de données, d'enlever tout intérêt à l'opération. Il est donc indispensable de ne retenir que certains types d'informations, en fonction de leur pertinence et de leur valeur potentielle pour la prise de décisions. Pour maximiser l'effet recherché, on réduira autant que faire se peut la quantité des données.

La présentation matérielle des informations revêt une importance primordiale. Lorsque l'entrepreneur est analphabète, ou n'a été qu'à l'école primaire, le moindre chiffre risque de lui paraître complexe. Dans ce cas, ce sont les tableaux qui vont lui permettre de comprendre le plus rapidement. On ne perdra pas de vue le fait que pour présenter un intérêt pour l'entrepreneur, l'information doit être pertinente et à jour et comporter des comparaisons et des analyses de tendances. En effet, si l'entrepreneur ne comprend pas l'information qui lui est soumise, celle-ci deviendra inutile tant pour lui que pour la gestion de l'entreprise.

Les graphiques et les diagrammes en bâtons simples peuvent constituer le meilleur moyen de présenter les données. Ici aussi, on veillera à ne pas introduire trop de données de nature différente. A chaque type de données correspondra une présentation et une seule :

- i) Ratio de liquidité;
- ii) Rentabilité;
- iii) Ventes;
- iv) Bénéfices nets;
- etc.

Chaque tableau comportera des données comparées (par exemple, pour la période correspondante de l'année précédente). L'utilisation de couleurs différentes peut rendre l'explication plus claire et l'interprétation plus aisée : on notera en vert les données correspondant à l'année en cours et en rouge, celles de l'année précédente.

## INTERPRETATION DE L'INFORMATION DE GESTION

Il est tout à fait possible de réunir une excellente information de gestion et d'en optimiser la présentation. Cependant, bien trop souvent, on a constaté que le travail relativement considérable accompli à cet effet avait été inutile, les dernières phases de l'opération, à savoir :

- a) L'interprétation de l'information,
- b) La prise de décisions sur la base de cette interprétation, et
- c) La mise en oeuvre desdites décisions,

n'ayant pas été exécutées, entraînant l'échec de l'opération tout entière avec, pour conséquence, des occasions perdues, le gaspillage de ressources et l'engagement de dépenses inutiles.

De plus, en admettant même que les phases a), b) et c) aient été menées à bien, il est indispensable de revoir les résultats de cette opération à intervalles réguliers afin de s'assurer qu'elle s'est soldée par une amélioration durable de la situation.

On trouvera ci-après la définition de certains des indices de contrôle de gestion les plus fréquemment utilisés qu'accompagne la liste des causes possibles de leur déviation par rapport à la norme :

INDICE	<u>Si, par rapport aux données antérieures, l'indice est</u>	<u>Cause(s) possible(s)</u>
1. B.B. (%) x Ventes	A) FAIBLE (ou en diminution)	Erreurs d'inventaires; vols; endommagement des stocks ou travaux en cours; ventes sans trace comptable; main-d'oeuvre directe excédentaire; non-obtention de réductions en liquide à l'occasion de paiements rapides, etc.
	B) ELEVE (ou en augmentation)	Augmentation des prix de vente; double-enregistrement des ventes; surévaluation du stock final; produit des ventes enregistré non pas en regard de celles-ci, mais compris dans le stock final; utilisation de matières premières non consignée dans les registres, etc.

2. B.N. (%) x Ventes
- A) FAIBLE  
(ou en diminution) Dépenses d'administration excessives par rapport aux dépenses de fonctionnement et aux frais de vente et de distribution; dépréciation accrue des achats de nouveaux avoirs fixes, etc.
  - B) ELEVE  
(ou en augmentation) Meilleure utilisation des ressources; réduction des dépenses d'administration, etc.

N.B. Lorsque les bénéfices bruts, en pourcentage, varient, on en perçoit aussi l'effet sur les bénéfices nets, en pourcentage, à moins que cet effet ne soit masqué (ou exagéré) par un facteur compensatoire.

3. Ratios de liquidité générale
- A) Liquidités à court terme :
    - i) en diminution - diminution des stocks;
    - ii) en augmentation - augmentation de l'endettement, etc.
  - B) Liquidités immédiatement réalisables :
    - i) en diminution
      - a) augmentation des créances;
      - b) apparition d'un découvert;
    - ii) augmentation
      - a) augmentation du solde bancaire, etc.

Toute variation d'une certaine ampleur - notion que seule l'expérience de l'entreprise en question permet de définir - fera l'objet d'une enquête immédiate, de manière à ce que l'on puisse prendre les mesures qui s'imposent pour corriger d'éventuelles erreurs de parcours. C'est ainsi que l'on ramènera l'entreprise dans le "droit chemin" - et que l'on pourra maximiser ses bénéfices.

L'interprétation de l'information n'est pas une tâche aisée. On peut toutefois s'y entraîner essentiellement sur le tas - et s'en acquitter avec succès, à condition de respecter les règles fondamentales suivantes. Ainsi, dans toute la mesure du possible :

- i) On utilisera les indices de gestion les mieux adaptés à l'industrie dont relève l'entreprise et l'on n'en appliquera les résultats qu'à cette industrie, sans oublier de tenir compte des différences de localisation (capitale contre ville moyenne);

- ii) On aura recours à la présentation la plus efficace et la plus frappante;
- iii) On ne présentera que des résultats comparés, significatifs et pertinents; on évitera de retenir
  - a) des périodes;
  - b) ou des bases disparates ou non représentatives;
- iv) On réduira le nombre des indices dans toute la mesure compatible avec la communication d'informations nécessaires pour suivre l'évolution de l'entreprise et prendre des décisions;
- v) On analysera l'évolution des résultats.

#### CONCLUSION

En guise de résumé des principes exposés plus haut, on trouvera ci-après la liste des principaux éléments à prendre en considération pour l'établissement d'un système d'information de gestion :

#### T. A. S. S.

- L'INFORMATION DEVRA ETRE
  - pertinente,
  - concise,
  - à jour;
- ELLE SERA ADEQUATE DU POINT DE VUE
  - de l'actualité des données,
  - des comparaisons avancées,
  - des analyses de tendances;
- ELLE SERA FACILE
  - à collecter,
  - à présenter,
  - à interpréter;
- ELLE SERA UTILE
  - pour l'entrepreneur,
  - pour la prise de décisions dans l'entreprise ou l'industrie considérée;

En outre, on peut résumer par le tableau ci-après les principaux usages de cette information :

#### D. D. A. S.

- DEVIATION PAR RAPPORT A UNE NORME
  - à mettre en lumière.
- DECISIONS
  - à prendre.
- MESURES
  - à mettre en oeuvre.
- SUIVI
  - destiné à vérifier les résultats obtenus.

Ainsi, s'il suit la procédure esposée ci-dessus, le chef d'entreprise pourra tirer tout le profit possible de l'information de gestion.

DOCUMENT DE FORMATION No 15

ADMINISTRATION DU PERSONNEL

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
PRINCIPAUX ELEMENTS DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL	296
Emploi	296
Salaires	297
Relations collectives du travail	298
Santé et sécurité	298
Services destinés au personnel	299
Formation générale et professionnelle	299
PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE	299
Plan de l'entreprise	299
Dossiers du personnel	300
DOSSIERS ESSENTIELS NECESSAIRES A L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL	300
CONCLUSIONS	302
ANNEXE I - FICHE DU PERSONNEL	304
ANNEXE II - RELEVÉ D'ACCIDENT	305
ANNEXE III - RAPPORT D'ANALYSE DE L'AGE DU PERSONNEL	306
ANNEXE IV - DURÉE DE SERVICE DU PERSONNEL	307

## PRINCIPAUX ELEMENTS DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

L'administration du personnel comporte généralement six éléments principaux, à savoir :

- L'emploi.
- Les salaires.
- Les relations collectives de travail.
- La santé et la sécurité.
- Les services destinés au personnel.
- La formation générale et professionnelle.

Dans une grande ou moyenne entreprise, cette responsabilité est normalement assumée par un service distinct qui collabore avec les chefs des divers services. Dans une petite entreprise, une telle formule serait difficilement applicable, même si l'on rencontre parfois dans divers pays en développement des entreprises de 200 à 300 salariés, dotées de services du personnel distincts.

Lors des débuts d'une unité des services de développement de la gestion, les activités portent essentiellement sur les petites entreprises dans lesquelles il est assez superflu de disposer d'un service structuré concernant le personnel. Toutefois, ce besoin risque de se développer de plus en plus avec l'élargissement de l'expérience acquise, et les agents de promotion industrielle seront de plus en plus en cause dans les grandes entreprises. Comme nous l'avons fait dans d'autres documents, nous examinerons les principes de base de l'activité en question et la manière dont ils peuvent s'appliquer pratiquement à la situation considérée.

Nous examinerons tout d'abord de façon très approfondie les éléments qui sont ou devraient être considérés dans le cadre de chacun des six éléments mentionnés précédemment.

### Emploi

Sous ce titre, sont réunies les données suivantes :

- Recrutement, avec renseignements sur :
  - Le lieu de recrutement du personnel;
  - Les critères de sélection;

- Initiation, ou méthode permettant de familiariser le personnel avec ses nouvelles tâches;
- Lettres de nomination requises;
- Période de stage ou d'essai;
- Dispositions en matière de congés;
- Horaires de travail;
- Congés annuels;
- Autres avantages (en nature), notamment :
  - Logement;
  - Transports;
  - Frais de voyage remboursables;
  - Repas;
- Conditions et procédure de cessation d'activité et de renvoi;
- Licenciement.

#### Salaires

Sous ce titre, apparaissent les éléments suivants :

- Types de rémunération :
  - Taux unique;
  - Cotation du travail;
- Tarifs de rémunération concernant :
  - Les heures normales de travail;
  - Les heures supplémentaires;
  - Le travail pendant le week-end et les jours fériés;
- Révision des tarifs;
- Stimulants matériels;
- Cotation du mérite;
- Versement de primes;
- Possibilités de promotion;
- Procédures de revalorisation;
- Paiement des congés annuels.

### Relations collectives du travail

Il s'agit en l'occurrence de tous les aspects des relations industrielles et humaines, notamment :

- Discipline;
- Reconnaissance des syndicats et accords;
- Comités d'entreprise;
- Procédure de règlement des différends;
- Procédure relative à la mise au point, à la ratification et à la mise à jour des conventions collectives;
- Toute autre forme de communication entre le salarié et la direction.

Il est évident que dans ce domaine, une connaissance de la législation du travail et, en particulier, des aspects de la législation du travail s'appliquant à l'entreprise intéressée, est essentielle.

### Santé et sécurité

Il s'agit des éléments suivants :

- Règlement en matière de sécurité et mesures de protection :
  - Inspections systématiques;
  - Propagande en faveur d'un comportement normal vis-à-vis de la sécurité;
  - Précautions en matière d'incendie;
  - Matériel et vêtements protecteurs;
  - Conseils sur les méthodes permettant de travailler en sécurité;
  - Analyse des accidents en vue d'en déterminer la cause et d'éviter qu'ils se reproduisent;
  - Mesures d'urgence en cas d'accident ou de maladie subite;
- Maladie et accès aux services médicaux;
- Dépenses afférentes au traitement médical;
- Incapacité de travailler.

### Services destinés au personnel

Cette rubrique comprend toutes les questions relatives aux conditions d'emploi, telles que :

- Régime d'assurance-maladie;
- Régime des pensions;
- Prestations dont bénéficient les salariés en général.

### Formation générale et professionnelle

Sous cette rubrique, sont groupés les éléments suivants :

- Programme d'apprentissage;
- Formation de personnel semi-qualifié;
- Formation à temps partiel dans des établissements d'enseignement postsecondaire;
- Formation à temps partiel dans des établissements de formation technique ou professionnelle.

## PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

### Plan de l'entreprise

La mise au point d'une stratégie globale de l'entreprise et la planification de la main-d'oeuvre ont pris récemment une importance accrue dans les attributions de l'administration du personnel. Le degré de sophistication auquel sont parvenues dans ce domaine certaines entreprises déjà implantées n'a guère de rapport avec la petite industrie d'un grand nombre de pays en développement, mais tout document sur l'administration du personnel ne saurait être complet sans s'y référer. En tout état de cause, divers pays ont déjà reconnu le besoin d'une planification de la main-d'oeuvre dans les moyennes entreprises en expansion. C'est pourquoi, les agents de promotion devraient se familiariser avec les objectifs et la nature de cette planification.

Le plan global d'une entreprise porte sur une évaluation régulière de l'environnement dans lequel celle-ci est exploitée, sur l'identification des objectifs essentiels de l'entreprise et de l'équipement lui permettant d'atteindre ces objectifs. Le concept global de la planification d'une entreprise couvre la

planification des ressources, à savoir planification de la main-d'oeuvre, planification de la production et planification financière.

#### Dossiers du personnel

Le responsable du personnel joue un rôle clef dans cette planification, étant donné que la main-d'oeuvre est un élément principal de l'exécution du plan. En effet, si les conditions en matière de main-d'oeuvre ne sont pas satisfaites, un plan, même s'il est bien conçu, risque d'échouer. Dans une grande entreprise, le responsable du personnel pourrait aussi s'occuper de la planification de la gestion, de manière à assurer la continuité nécessaire.

Des dossiers du personnel bien tenus constituent la base essentielle qui permettra au responsable du personnel de formuler des jugements. Les renseignements que doivent fournir immédiatement ces dossiers ont trait aux éléments suivants :

- L'âge et la structure de la main-d'oeuvre;
- Leurs incidences sur les critères en matière de retraite;
- La disponibilité d'une main-d'oeuvre compétente dans la région et le degré de permanence;
- Le nombre de journées de grève et les raisons ayant été à l'origine de conflits du travail ou de grèves, etc.;
- Les relations avec les syndicats;
- Le taux de renouvellement du personnel et les raisons;
- Les pressions exercées en vue d'obtenir une augmentation des salaires, des avantages marginaux et de meilleures conditions de travail.

#### DOSSIERS ESSENTIELS NECESSAIRES A L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

La petite industrie dans de nombreux pays en développement ne comporte pas sans doute un service spécialisé d'administration du personnel. Il est probable qu'il n'existe pas de véritables dossiers. A mesure que l'entreprise prendra de l'expansion, il faudra maintenir quelques dossiers élémentaires, même si le besoin ne s'en fait pas immédiatement sentir. Les dossiers nécessaires peuvent s'établir comme suit :

### Fiche du personnel

Une fiche du personnel comprendra les renseignements essentiels suivants sur chaque salarié :

- Nom et adresse;
- Numéro du salarié;
- Sexe;
- Age;
- Formation générale et professionnelle;
- Date de l'embauche;
- Taux et forme de la rémunération;
- Promotion (conditions prévues à cet égard);
- Cessation d'activité et motifs;
- Autres observations.

Un modèle de formulaire est présenté à l'Annexe I du présent document de formation.

### Relevé d'accident

Un relevé devrait être établi chaque fois qu'un accident se produit et comporter les renseignements suivants :

- Date;
- Nom et adresse de la personne accidentée;
- Numéro du salarié;
- Nature de l'accident;
- Cause de l'accident;
- Mesures prises;
- Date à laquelle le travail a cessé;
- Date prévue de retour au travail et date effective;
- Autres observations.

Il va sans dire que ce relevé devra être établi après le traitement de la personne accidentée. En cas d'accident, les soins d'urgence doivent avoir une priorité absolue. Un modèle de relevé est présenté à l'Annexe II du présent document de formation.

### Rapport d'analyse de l'âge du personnel

Un rapport d'analyse de l'âge des employés par services principaux devrait être maintenu à jour normalement tous les six mois ou dans certains cas tous les ans dans de nombreuses organisations d'importance moyenne dans les pays en développement. Un modèle est présenté à l'Annexe III du présent document de formation.

### Analyse des mouvements du personnel

Cette fiche à laquelle peuvent s'ajouter des feuilles supplémentaires indique la durée de service des salariés dans chaque secteur de l'entreprise, ainsi que les motifs de la cessation d'activité. Ces fiches sont généralement mises à jour tous les mois dans les entreprises permanentes mais normalement tous les six mois ou même parfois une mise à jour annuelle serait suffisante dans la plupart des moyennes entreprises des pays en développement. On trouvera à l'Annexe IV du présent document de formation un modèle de cette analyse.

### Analyse des accidents

Cette fiche indique le nombre et les causes d'accidents survenus durant une période donnée, ainsi que des données sur la perte de production résultant de ces accidents et les coûts en résultant. Il n'est pas possible de proposer un modèle étant donné que le formulaire devra être adapté aux activités particulières de l'entreprise concernée.

### CONCLUSIONS

Dans les pays développés, l'administration du personnel constitue un élément primordial et les cadres supérieurs d'une entreprise apprécient le soutien général et professionnel qu'apporte un administrateur efficace du personnel.

Etant donné qu'un grand nombre de petites entreprises prennent de l'expansion et que les questions relatives à l'emploi deviennent plus complexes, un service spécialisé du personnel deviendra de plus en plus nécessaire dans tous les pays en développement et constituera un élément important, voire crucial du facteur de croissance de ces entreprises.

De nombreux responsables ont fait valoir par le passé qu'en raison de la difficulté de traduire les dépenses afférentes à un service du personnel directement en termes de profit, un tel service ne se justifiait pas. Or, si l'on tient compte du temps qui, à notre époque, peut être consacré aux questions de personnel, notamment en raison des grèves, ainsi que des problèmes superflus qui surviennent lorsque ces questions sont traitées de manière absurde par des cadres incompétents, il va de soi que dans le monde industriel moderne, les avantages d'une administration du personnel solidement établie ne peuvent que se répercuter directement sur les profits.

ANNEXE 1 - DOCUMENT DE FORMATION No 15

FICHE DU PERSONNEL

Nom : ..... No. : .....  
Adresse : ..... Sexe : .....  
.....  
..... Age : .....

Formation générale et professionnelle

.....  
.....  
.....

Période d'emploi

Du ..... Salaire de début : .....  
Au ..... Motif du départ : .....  
.....

Modification des conditions d'emploi

Date	Nouvelles conditions
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Observations

.....  
.....  
.....

Signature  
du responsable ..... Date : .....

(Nom) (.....)

ANNEXE II - DOCUMENT DE FORMATION No 15

RELEVÉ D'ACCIDENT

Nom : ..... No : .....  
Adresse : ..... Sexe : .....  
.....  
..... Age : .....  
Nature de l'accident : .....  
.....  
..... Date de l'accident : .....  
Cause de l'accident : .....  
.....  
.....  
Mesures prises : .....  
.....  
.....  
Durée prévue de l'absence :  
Du ..... Au : .....  
Durée effective de l'absence :  
Du ..... Au : .....  
Observations : .....  
.....  
.....  
Signature  
du responsable ..... Date : .....  
(Nom) (.....)

ANNEXE III - DOCUMENT DE FORMATION No 15

RAPPORT D'ANALYSE DE L'AGE DU PERSONNEL

GROUPES D'AGE	NOMBRE DE SALARIES DANS CHAQUE SERVICE				
	A	B	C	D	E
Moins de 20 ans	.....	.....	.....	.....	.....
20 - 25 ans	.....	.....	.....	.....	.....
25 - 30 ans	.....	.....	.....	.....	.....
30 - 35 ans	.....	.....	.....	.....	.....
35 - 40 ans	.....	.....	.....	.....	.....
40 - 45 ans	.....	.....	.....	.....	.....
45 - 50 ans	.....	.....	.....	.....	.....
50 - 55 ans	.....	.....	.....	.....	.....
55 - 60 ans	.....	.....	.....	.....	.....
Plus de 60 ans	.....	.....	.....	.....	.....

Description des services

Service A .....  
Service B .....  
Service C .....  
Service D .....  
Service E .....

Signature  
du responsable de l'analyse ..... Date : .....

(Nom) (.....)

ANNEXE IV - DOCUMENT DE FORMATION No 15

DUREE DE SERVICE DU PERSONNEL

Date de l'analyse : .....

---

PERIODE D'EMPLOI	NOMBRE DE SALARIES DANS CHAQUE SERVICE				
	A	B	C	D	E
Moins de 6 mois	.....	.....	.....	.....	.....
6 mois à 1 an	.....	.....	.....	.....	.....
1 à 2 ans	.....	.....	.....	.....	.....
2 à 5 ans	.....	.....	.....	.....	.....
Plus de 5 ans	.....	.....	.....	.....	.....

---

DUREE DE SERVICE DES SALARIES  
AYANT CESSE LEUR ACTIVITE AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS

---

PERIODE D'EMPLOI	NOMBRE DE SALARIES AYANT CESSE LEUR ACTIVITE DANS CHAQUE SERVICE				
	A	B	C	D	E
Moins de 6 mois	.....	.....	.....	.....	.....
6 mois à 1 an	.....	.....	.....	.....	.....
1 à 2 ans	.....	.....	.....	.....	.....
2 à 5 ans	.....	.....	.....	.....	.....
Plus de 5 ans	.....	.....	.....	.....	.....

---

Description des services

Service A .....  
Service B .....  
Service C .....  
Service D .....  
Service E .....

Signature  
du responsable de l'analyse ..... Date : .....

(Nom) (.....)

DOCUMENT DE FORMATION No 16

COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT ET ECRIRE UN RAPPORT

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
QUELQUES NOTIONS FONDAMENTALES	310
LES DIFFERENTS RAPPORTS	312
Rapport d'étude générale	312
Rapport sur le programme à suivre	314
Rapport d'activité	314
Rapport d'application	315
Le rapport de suivi	315
Rapport sur les améliorations réalisées	315
Rapport final	316
PRESENTATION DES RAPPORTS	316
STYLE	319

## QUELQUES NOTIONS FONDAMENTALES

Un conseil en gestion doit communiquer. Il lui faut établir et entretenir le dialogue avec son client, faute de quoi, aussi remarquables que soient ses qualités par ailleurs, sa mission ne sera pas couronnée de succès.

On touche l'intelligence d'un interlocuteur de deux manières :

- Par l'ouïe (communication verbale)
- Par la vue (communication écrite)

Le conseil en gestion doit utiliser l'une et l'autre de ces techniques consciemment et en connaître les avantages et les inconvénients. Il doit y avoir recours adroitement et à bon escient, et savoir quand et comment il convient de les associer. Ces deux moyens de communication sont l'un comme l'autre d'une importance capitale et il faut cultiver l'art de s'en servir (ensemble ou séparément).

La communication verbale est essentielle à l'instauration d'un bon climat de travail avec le client. C'est par un bon entretien tête-à-tête que l'on commencera à établir le diagnostic qui représente une étape vitale. En fait, comme on l'a déjà dit ailleurs, l'une des meilleures façons d'apaiser les craintes du client, et de vaincre sa réserve, est de le faire parler et de l'écouter attentivement. Pour entretenir la conversation, il faut la relancer par des observations et des questions. Telles sont les caractéristiques de la communication verbale dont le grand avantage est de vaincre les réserves et de créer une atmosphère propice à l'établissement et la poursuite d'un dialogue véritable, et partant, d'un échange rapide d'informations.

Son grand inconvénient est l'imprécision. Et d'abord, certaines personnes ne savent tout bonnement pas s'exprimer oralement. Elles parlent trop vite, sautent d'un sujet à l'autre, présentent ce qu'elles ont à dire de façon désordonnée ou s'embrouillent. Il arrive aussi que l'un des interlocuteurs s'exprime avec beaucoup d'aisance, mais que l'autre ne puisse pas le suivre; certaines personnes même sont ainsi faites qu'elles ne savent pas écouter.

Force est donc de reconnaître que lorsque des informations, des idées, des recommandations sont transmises oralement, à moins que les deux interlocuteurs ne soient exceptionnels, le message ne passera correctement qu'à 60 %, au mieux, et souvent même à 20 % ou moins. On a tendance, dans ce cas, à pallier les défaillances de la mémoire, et au bout d'un certain temps, on n'a plus que

des souvenirs incomplets souvent pleins d'inexactitudes, quand ce n'est pas d'inventions pures et simples.

Ces inventions sont rarement intentionnelles ou même conscientes, mais elles se produisent parfois. Si, s'agissant de questions essentielles, deux personnes n'ont pas le même souvenir de ce qui a été dit, si l'une soutient avoir dit "ceci" et son interlocuteur avoir entendu "cela", il peut s'ensuivre un conflit dangereux et une perte de temps inutile. L'écrit, en revanche, permet d'éviter ces problèmes en grande partie, car avec un message écrit et, condition essentielle, clairement écrit, il reste une trace noir sur blanc de ce qui a été dit. A la longue, et pressé d'autres soucis, il arrive qu'on oublie une partie du message et qu'on ne se rappelle du reste qu'imparfaitement. Avec l'écrit, le remède est simple, on peut s'y reporter et tout y retrouver.

En outre, si le message à transmettre est incomplet, quelle que soit la compétence du locuteur et les capacités de celui qui écoute, il risque de ne pas passer dans son intégralité. Son destinataire peut combler les lacunes en posant des questions, mais, même lorsqu'il obtient des réponses satisfaisantes, il ne peut compter que sur sa mémoire et, pour une raison ou pour une autre, les souvenirs s'estompent.

Plus tard, les intéressés n'auront pas le même souvenir de ce qui s'est effectivement dit et s'il n'en existe pas de trace écrite, il peut être très difficile de concilier les points de vues.

Lorsque le message à communiquer est complexe, le mieux semble donc être de le faire par écrit, puisque c'est ainsi qu'on réduit les inexactitudes au minimum. Mais un nouveau problème se pose alors. Certaines personnes assimilent mal la communication écrite. Il y en a qui n'aiment pas lire et qui tout simplement, ne lisent pas. En fait, dans de nombreux pays en développement, bon nombre d'entrepreneurs sont illettrés. Souvent, ces personnes perçoivent beaucoup plus finement et assimilent beaucoup mieux le message verbal; mais ce n'est pas toujours le cas.

L'expérience montre que pour le service consultatif en gestion, il faut associer communication verbale et communication écrite, et que le succès dépend en grande partie, sinon totalement, du bon usage et du bon dosage de ces deux moyens. L'agent de promotion industrielle, qui dans la pratique joue le rôle d'un conseil en gestion, doit, lui aussi, être versé dans l'art de la communication.

Il faut observer la règle d'or selon laquelle chaque fois que toutes les parties intéressées doivent retenir le message avec clarté et précision, celui-ci doit être écrit, que ce soit sous forme de simples "notes de travail" ou d'un véritable rapport.

En outre, si l'information est nouvelle, il faut prendre le temps de préparer son destinataire à la recevoir, en ayant avec lui un échange oral préliminaire. Cet échange portera par exemple sur l'avant-projet d'un document qui doit être présenté ou étudié à une réunion officielle ou officieuse, lorsque sera soulevé tel ou tel point important. Il est particulièrement recommandé de procéder ainsi lorsque l'on a des critiques à formuler, car si ces dernières sont présentées "à froid", sans préparation, elles risquent de blesser ou troubler inutilement.

Dans certains cas, lorsque l'information est abondante et importante, le rapport peut être complété par une présentation orale. On peut demander à son destinataire de le lire et de l'étudier avant qu'il ne soit présenté dans les formes. S'il porte sur une question difficile, on peut en faciliter la compréhension, en l'illustrant par divers moyens de visualisation comme :

- Des diapositives
- Des graphiques
- Des diagrammes

ou même

- Des films

Mais l'importance du rapport tient à ce qu'y est consigné de façon permanente le message à communiquer.

#### LES DIFFERENTS RAPPORTS

L'expérience montre que, s'agissant de consultation en gestion, il est essentiel à certains stades de rédiger un rapport en bonne et due forme, et c'est aussi ce que devra faire, d'une manière plus ou moins détaillée, l'agent qui travaille sur le terrain. Les divers types de rapports sont les suivants :

##### 1. Rapport d'étude générale

Avant d'entreprendre un programme de travail, il est normal qu'une organisation de services consultatifs en gestion fasse une étude générale pour déterminer les problèmes de l'entreprise et décider des mesures à prendre. Les conclusions de cette étude sont présentées dans un rapport dont les grandes parties sont les suivantes :

### Introduction

Où l'on indique généralement les raisons qui ont conduit à entreprendre l'étude.

### Résultats de l'enquête

Où sont précisés et présentés les problèmes, faiblesses, modifications requises, etc., de façon à mener naturellement à la section suivante.

### Recommandations

Les mesures à prendre sont présentées de manière claire et précise; elles font l'objet, chaque fois que possible, de recommandations numérotées indiquant clairement ce qui doit être fait et par qui, et quelle doit être la contribution du client.

### Temps et honoraires à prévoir

Il s'agit d'une estimation du temps qu'il faudra pour exécuter le programme découlant des recommandations, et des honoraires qui seront demandés (dans le cas où les services consultatifs sont payants).

### Résultats escomptés

Où l'on indiquera précisément et concrètement les résultats que l'on peut escompter de la mission et les avantages qui en découleront vraisemblablement.

### Conclusions

Où l'on formulera des observations d'ordre général, et des remerciements. Ce rapport constitue une première étape essentielle, car tout le programme en découlera. Il précise pour tout un chacun ce qui doit être fait, par qui, dans quel but et avec quel résultat probable. Il servira ensuite de base à l'évaluation des résultats et des progrès accomplis.

Si un conseil en gestion doit travailler avec une société tant soit peu importante, il lui est fortement recommandé de procéder ainsi et de présenter une étude d'ensemble qui fondera le programme de travail. S'il s'agit d'une petite entreprise, ce processus sera peut-être lourd et rigide, mais il convient néanmoins d'en conserver le principe en exposant

dans une lettre l'information qui aurait trouvé sa place dans les rubriques recommandées pour le rapport. Même si l'entrepreneur est illettré, ce principe est toujours valable. Il faut rédiger la lettre, encourager l'entrepreneur à se la faire lire par un collègue ou un ami, la commenter au cours d'un entretien avec lui et établir le programme à partir des mesures convenues à cette occasion. Il faut bien entendu garder dans les archives du service une copie de la lettre ou de l'étude générale.

2. Rapport sur le programme à suivre

Si le programme à suivre est complexe et qu'il s'agit, par exemple, d'introduire un contrôle budgétaire dans une organisation de taille moyenne, cette intention sera clairement exprimée dans les recommandations faisant suite à l'étude générale, mais le détail du programme de travail (ou plan d'action) ne le sera peut-être pas. La mise au point de ce programme sera souvent la première étape du travail, et demandera plusieurs jours. Dans ce cas, il peut être nécessaire d'établir un rapport dans lequel seront précisés :

- Chacune des différentes opérations à exécuter;
- Le calendrier de mise en place des mesures;
- Qui doit en être chargé;
- Quels apports particuliers peuvent être nécessaires;
- Quand et comment le programme doit être exécuté.

Le rapport comportera probablement un graphique d'un genre ou d'un autre, un diagramme en bâtons ou encore une analyse de réseau.

Pour une petite entreprise, un rapport de ce genre ne se justifiera généralement pas. Mais le principe d'un programme établi et convenu devrait être respecté. Il peut s'agir d'un simple tableau avec dates et peut-être quelques brèves notes explicatives, établi en accord avec l'entrepreneur et dont on garderait copie dans le bureau.

3. Rapport d'activité

Si le programme doit durer un certain temps, il est habituel d'établir périodiquement des rapports sur l'état d'avancement des travaux. Il vaut mieux que chacun soit consacré à une partie spécifique du programme et précise :

- Ce qui a été fait au cours de la période considérée;
- Les problèmes rencontrés et la solution qui leur a été donnée;
- Les obstacles auxquels il convient d'accorder une attention particulière;
- L'étape suivante.

Ce genre de document est habituellement étudié au cours d'une réunion avec la direction sur la progression des travaux.

Il est souhaitable que le conseil en gestion applique cette procédure pour tout programme technique un peu long. Mais, encore une fois, s'il s'agit d'une petite entreprise, elle sera peut-être trop rigide et l'on se contentera d'en appliquer le principe en utilisant une feuille de notes datée comme document de travail pour la réunion sur l'avancement des travaux.

4. Rapport d'application

Si un système ou un procédé nouveau est appliqué, il est d'usage de consigner dans un rapport :

- L'introduction du nouveau système;
- Les problèmes particuliers surgis et les solutions apportées;
- Tut résultat déjà apparent;
- Les besoins particuliers à satisfaire dans l'avenir.

Ce rapport fait l'objet d'un entretien avec la direction.

Ici encore, dans le cas d'une petite industrie, un rapport de ce genre ne conviendrait guère, mais il y a lieu de préparer des notes datées et d'en discuter avec l'entrepreneur, une copie restant dans les dossiers.

5. Le rapport de suivi

Lorsqu'un nouveau système a été introduit, il importe, comme on l'a dit ailleurs, d'en suivre le fonctionnement et il est bon, à l'occasion, de présenter les résultats de ces observations dans un rapport ou, s'agissant d'une opération mineure, dans des notes donnant les renseignements essentiels accompagnés de dates.

6. Rapport sur les améliorations réalisées

Il s'agit là d'un document particulièrement important. Comme on l'a indiqué plus haut, l'étude d'ensemble comporte généralement une section où sont indiquées les améliorations qui devraient apporter l'action entreprise.

Il est donc logique, à la suite de ces travaux et lorsque le nouveau système a fonctionné pendant un certain temps, d'évaluer les améliorations effectivement obtenues et de les comparer avec celles qui avaient été escomptées.

Comme c'est sur ces résultats que sera jugé le succès de la mission, il est particulièrement important, pour que la validité de l'information consignée ne puisse être mise en question, que l'entrepreneur ou son personnel, ou les deux à la fois, participent à la collecte des données qui figureront dans ce rapport. Tous les intéressés doivent être bien convaincus que les améliorations indiquées sont effectives.

Il est en outre particulièrement important à ce stade d'avoir avec l'entrepreneur un entretien approfondi consacré à l'examen détaillé du rapport pour que rien ne reste dans l'ombre et que les intéressés soient d'accord sur tous les points.

Même dans le cas d'une toute petite entreprise, l'établissement d'un tel rapport, même très court, est presque toujours justifié, car il est essentiel que l'information communiquée soit exposée, étudiée, reconnue comme valide et consignée, et surtout que l'entrepreneur voie et convienne que les améliorations que l'on prétend avoir apportées sont réelles.

#### 7. Rapport final

A la fin d'un long programme qui a parfois comporté plusieurs opérations distinctes, il est souhaitable de rédiger un rapport de fin de mission pour :

- Résumer l'ensemble du programme;
- Mettre en relief les principales réalisations;
- Faire des recommandations pour l'avenir.

La présentation de ce rapport ne doit pas être considérée comme signifiant que le conseil en gestion coupe tout contact avec l'entreprise. Il ne devrait jamais en être ainsi, et même lorsqu'un programme est entièrement achevé, il serait normal que le conseil en gestion revienne périodiquement s'assurer que tout marche comme prévu.

#### PRESENTATION DES RAPPORTS

Le style et la présentation des rapports peuvent varier beaucoup et l'on n'a pas l'intention, dans le présent document, de laisser entendre qu'une formule est supérieure à toutes les autres.

Ce qui est souhaitable, c'est que le style adopté pour une entreprise donnée soit le même tout au long du déroulement du programme. Les rapports seront ainsi plus faciles à comprendre et présenteront au monde extérieur une image ordonnée et organisée.

On trouvera ci-après un schéma de présentation qui a donné de très bons résultats dans la pratique :

1. Chaque grande partie porte un titre en majuscules, souligné et placé au milieu de la ligne. Ces parties peuvent être numérotées, souvent en chiffres romains comme, par exemple :

I. INTRODUCTION

II. CONSTATATIONS DE L'ETUDE

III. MESURES RECOMMANDEES

IV. CONCLUSIONS GENERALES

2. Chaque partie peut être subdivisée en chapitres, sous-chapitres et rubriques, comme par exemple :

II. CONSTATATIONS DE L'ETUDE

PENETRATION DU MARCHE

Zone de moins de 100 kilomètres de rayon

Produit A

Produit B

Ensemble du pays

Produit A

Produit B

CAPACITE DE PRODUCTION

Produit A

Produit B etc., etc.

3. Pour séparer et mettre en valeur les points principaux, les présenter en retrait, comme ci-dessous, par exemple :

"La production a été étudiée dans le cas de chacune des opérations clés suivantes :

- Extraction de l'argile;
- Transport à l'atelier;
- Mélange;
- Moulage;
- Cuisson.

Les tâches secondaires de préparation des combustibles pour les fours ont été étudiées séparément."

4. Pour en faciliter le repérage, numérotter les éléments clés d'information qui feront sans doute l'objet d'une discussion précise tels que les

#### MESURES RECOMMANDEES

5. Si le rapport est long et exhaustif, faire suivre immédiatement l'INTRODUCTION, d'une partie intitulée :

#### RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

qui récapitulera, sur une page ou moins, si possible, l'essentiel du rapport.

6. La dernière partie du rapport sera intitulée :

#### CONCLUSIONS GENERALES

et sera consacrée à des remarques d'ordre général et aux remerciements pour l'aide et l'assistance reçues.

7. Indiquer le numéro de chaque page en haut et au milieu.
8. Prévoir une table des matières qui permettra de retrouver les principales parties du rapport.
9. Indiquer sur la page de couverture :

- Le titre, clair et explicite, en lettres majuscules et placé au centre;
- Le nom du client, en majuscules et en haut de la page;
- Le nom de l'organisme qui établit le rapport vers le bas de la page;
- La date du rapport (en général le mois et l'année seulement) en bas de page.

## STYLE

Le style est une affaire très personnelle, et il faut reconnaître et accepter les différences en matière de rédaction. Les grands principes sont les suivants :

- Ecrire dans une langue aussi claire et précise que possible, en évitant les phrases compliquées et le jargon;
- Réduire les parties descriptives au minimum, les détails essentiels apparaissant séparément dans un appendice;
- Eviter les calculs dans le corps du texte, sauf s'ils sont indispensables, les présenter plutôt dans un appendice;
- Eviter une présentation ou des remarques "mordantes";
- S'il y a lieu d'émettre des critiques, celles-ci doivent être constructives et non destructives, et le destinataire doit y être préparé;
- Conduire le lecteur logiquement et fermement des "constatations" aux "recommandations";
- Présenter les "recommandations" de façon que le lecteur sache effectivement ce qu'il y a à faire;
- La dernière partie du rapport, c'est-à-dire les conclusions générales, doit avoir un ton encourageant et optimiste, de façon que le lecteur reste sur une bonne impression et une perspective prometteuse.

Se rappeler que le consultant en gestion et l'agent de promotion travaillent dans l'intangible. Un industriel fabrique et vend des agglomérés, des briques, des meubles ou autres biens matériels, visibles et tangibles. Le consultant, quant à lui, fournit des "conseils". La seule trace de son passage est son rapport et il importe donc que celui-ci porte la marque du professionnalisme qui devrait caractériser l'ensemble de son travail et de sa démarche.

DOCUMENT DE FORMATION No 17

INSTRUCTIONS

Quand on adopte un nouveau système ou une nouvelle méthode de travail, il est essentiel, quelle que soit la taille de l'organisation ou la complexité (ou la simplicité) des changements, de les fonder sur les instructions.

Les instructions :

- Exposent l'objet du système;
- Décrivent le système en indiquant la circulation des documents;
- Enumèrent les membres du personnel visés ainsi que leurs responsabilités respectives;
- Reproduisent tous les imprimés ou documents utilisés;
- Donnent des précisions sur les imprimés ou documents et sur la façon de s'en servir.

Ces instructions sont tout à fait distinctes des rapports : aucun détail de fonctionnement du système ne figure dans les rapports. Un exemplaire des instructions doit être remis au client et au moins un autre conservé dans le bureau du conseil en gestion.

L'élaboration des instructions est une partie essentielle du travail de promotion car :

- Celles-ci servent de base à la formation du personnel;
- Elles servent d'aide-mémoire au personnel qui s'y reportera en cas de difficultés;

mais surtout :

- Elles décrivent avec précision ce qui a déjà été fait et comment le système a été mis en place, de sorte que, si un membre du personnel veut y apporter une modification sans y avoir été autorisé, cette modification sera aisément repérée et mise en évidence.

Ce dernier point est capital. Il est très fréquent que la pratique fasse apparaître des améliorations susceptibles d'être apportées au système qui vient d'être mis en place. C'est souvent le responsable du système lui-même qui en a l'idée, mais comme un système peut faire intervenir plusieurs personnes

(ou services), il arrive que quelqu'un, pensant améliorer ou simplifier la partie dont il s'occupe, apporte une modification sans penser aux répercussions éventuelles sur les parties dont d'autres ont la charge.

C'est pourquoi, il faut adopter une règle et s'y tenir : aucune modification ne doit être faite sans l'accord de la personne qui a l'entière responsabilité du système. La modification devra alors être mentionnée dans les Instructions, de sorte qu'on puisse à tout moment se reporter à ce texte pour savoir avec précision comment le système fonctionne.

La meilleure solution serait d'élaborer les Instructions en collaboration avec un membre de l'organisation du client, car c'est surtout à celui-ci qu'il appartient de veiller au respect et à la mise à jour des Instructions. Comme dans tout travail de cette nature, le conseil en gestion s'assure périodiquement que tout se passe bien et c'est sur la base des Instructions qu'il peut le faire.

DOCUMENT DE FORMATION No 18

PRECAUTIONS A PRENDRE AVANT LA CREATION D'UNE PETITE ENTREPRISE

TABLE DES MATIERES	<u>Page</u>
QUESTIONS A ETUDIER AVANT DE CREER UNE PETITE ENTREPRISE INDUSTRIELLE OU COMMERCIALE	323
PRINCIPAUX POINTS A ETUDIER	324
Etude de rentabilité	326
Prévisions relatives au capital et aux mouvements de trésorerie	327
Atelier, magasin et bureaux	330
Personnel	331
Matières et fournitures	332
Vente et distribution	333
Assurances	334
Questions bancaires et financières	334
Comptabilité et vérifications	334
Autres questions d'ordre administratif	335
Bénéfices	335
Frais généraux	336
ANNEXE I - LISTE DE FRAIS GENERAUX CLASSIQUES	337
ANNEXE II - PREVISION DES MOUVEMENTS DE TRESORERIE	339

QUESTIONS A ETUDIER AVANT DE CREER UNE PETITE ENTREPRISE INDUSTRIELLE OU COMMERCIALE

Considérations préliminaires

Le futur chef d'entreprise qui ne veut pas perdre son capital doit absolument étudier avec le plus grand soin à quoi il s'expose en créant sa propre affaire. Avant de commencer à investir dans une entreprise, il devrait consacrer suffisamment de temps à l'étude de ses perspectives de réussite. Dans l'absolu, il lui serait profitable d'appliquer une méthode systématique et analytique pour étudier cette création.

Les questions suivantes, même si elles n'épuisent pas le sujet, peuvent au moins servir de guide pour déterminer si l'affaire envisagée a de bonnes chances de réussir, et il est permis de penser que celui qui aspire à créer une petite entreprise ne doit pas se lancer avant d'y répondre de façon satisfaisante au moins sur les points ci-après :

1. Est-ce que je CONNAIS cette branche, ses exigences techniques et financières, les marchés ouverts à ses produits, à ses services ?
2. Mes capitaux et mes moyens sont-ils suffisants pour faire face aux besoins de mon entreprise ?
3. Suis-je prêt à faire des sacrifices tels que horaires prolongés, surmenage, lourdes responsabilités et soucis ? (Se convaincre que la gestion de SA PROPRE affaire n'est pas une partie de plaisir.)
4. Les perspectives sont-elles vraiment bonnes ? Mes prévisions reposent-elles sur des faits solides et sur des estimations réalistes ? (Ne JAMAIS se laisser aller à un optimisme excessif. Tempérer son optimisme par de la prudence. Se méfier des rêves grandioses.)
5. Qui sont mes futurs clients, et où se trouvent-ils ? Achèteront-ils mes biens ou mes services ? (S'efforcer de négocier des ventes à l'avance; mettre les débouchés à l'épreuve; ne JAMAIS se fier à des promesses, car certaines tourneront court - la prudence s'impose donc.)
6. Qui sont mes concurrents, que font-ils et où se trouvent-ils ? (Evaluer le nombre et la taille des entreprises susceptibles de vous concurrencer dans le domaine (ou les domaines) d'activité envisagé; chercher à savoir s'il y a des produits ou des services de remplacement; être CERTAIN que le marché direct est assez étendu pour que vous puissiez vous y faire une place; ne

pas oublier que le lieu d'implantation d'une entreprise est très important et que l'échec ou la réussite de celle-ci peut en dépendre).

7. Est-ce que mes réserves de trésorerie sont suffisantes pour survivre au début à une "période difficile", dans le cas où le démarrage de l'entreprise NE SERAIT PAS conforme aux prévisions ? (Toujours prévoir un supplément de ressources car :
  - i) les coûts peuvent être supérieurs aux prévisions et
  - ii) les ventes peuvent être plus faibles qu'on ne l'avait espéré).
8. Où puis-je obtenir une aide financière ou autre ? Où puis-je obtenir un prêt à des conditions correspondant aux moyens d'un dirigeant de petite entreprise ? (Examiner tous les systèmes de prêts organisés par les administrations publiques.)
9. Est-ce que j'ai bien compris toutes les conditions et modalités du prêt ? Le montant en est-il suffisant pour mes besoins ? Suis-je certain de pouvoir le rembourser à l'aide des bénéficiaires que fera mon entreprise ? (Il est imprudent d'accepter un prêt insuffisant ou un prêt dont les conditions seraient trop difficiles à respecter. C'est risquer de ne plus pouvoir obtenir un autre prêt pendant des années ou, en cas de défaillance, à jamais.)
10. Quelles sont les méthodes de comptabilité dont j'aurai besoin ? Sans relevés suivis de la situation financière et de l'exploitation de l'entreprise, il est impossible de savoir comment elle évolue; solliciter le concours des services des administrations publiques pour obtenir des conseils concernant la meilleure façon de tenir une comptabilité; s'efforcer aussi de se familiariser avec les techniques comptables pour mieux savoir où l'on va, même si l'on a recours à un comptable professionnel.)
11. Mon projet réussira-t-il ? (Si l'analyse minutieuse, y compris l'examen détaillé des dix grandes questions qui précèdent, conduit à la conclusion que les perspectives sont favorables, allez de l'avant et tentez votre chance.)

#### PRINCIPAUX POINTS A ETUDIER

La gestion d'une affaire présente de multiples facettes dont certaines sont très importantes et d'autres moins. Il n'est pas question de les aborder toutes ici mais seulement d'attirer l'attention sur quelques points exigeant qu'on

prenez des précautions et qu'on fasse des études détaillées avant de se lancer dans la création d'une petite entreprise; au demeurant, certaines serviront peut-être encore après la période de lancement. Ne jamais oublier que : "Les affaires, ce sont des hommes".

- Clients;
- Fournisseurs;
- Cadres et maîtrise;
- Autres salariés;
- Conseillers;
- Vous-même : le chef d'entreprise;

ainsi que vos concurrents et tous vos partenaires. Quand vous créez votre entreprise, il faut absolument que vous recrutiez, puis conserviez, les meilleurs collaborateurs - du point de vue de la formation, de la compétence, du dévouement, du sérieux, de la conscience professionnelle et des aptitudes - surtout quand il s'agit de personnes occupant des postes clefs : cadres, agents de maîtrise et chef d'équipe. Ils DOIVENT CONNAITRE LEUR METIER. C'est capital. Des quantités de gens ont eu d'excellentes idées, ou s'en sont emparé, et ont créé de petites entreprises, mais elles ont périclité faute de PERSONNEL COMPETENT.

On veut proposer ici à l'intention du conseil en gestion industrielle - ou du chef d'entreprise - un répertoire exposant en un seul dossier, tout ce que doit examiner le futur chef d'entreprise AVANT de créer son affaire. Les grandes questions à aborder à cet égard sont les suivantes :

- Etude de rentabilité;
- Prévisions relatives - au capital
  - aux mouvements de trésorerie
- Atelier, magasin, bureaux;
- Main-d'oeuvre;
- Matières et fournitures;
- Ventes et distribution;
- Assurances;
- Opérations bancaires et financières;
- Comptabilité et vérifications;

- Autres questions d'ordre administratif;
- Bénéfices;
- Frais généraux.

Pour plus de précisions sur ces divers points, on se reportera aux documents de formation appropriés qui composent le présent volume. Les questions énumérées sont examinées dans l'ordre qui vient d'être indiqué.

#### Etude de rentabilité

Toujours, "REGARDER A DEUX FOIS AVANT DE FAIRE LE SAUT !"

Avant de vous lancer dans une nouvelle entreprise, ou une extension assez importante d'une entreprise existante, vous serez bien avisé de faire une analyse complète de ses perspectives d'avenir, tant à court terme qu'à long terme. Vous aurez peut-être besoin d'aide pour mener à bien cette évaluation et vous pourrez vraisemblablement l'obtenir en vous adressant à un conseil en gestion industrielle (s'il en existe), à des conseillers des administrations publiques, ou encore au spécialiste avec lequel vous êtes déjà en relation, comptable, vérificateur aux comptes ou directeur d'agence bancaire, par exemple.

Les principaux points énumérés ci-après visent une petite entreprise manufacturière, mais il n'y aurait aucune difficulté à les adapter à une entreprise de service.

1. CONNAISSEZ BIEN votre produit : son originalité, ses possibilités, etc.
2. Familiarisez-vous avec TOUS les produits pouvant le concurrencer.
3. Évaluez le débouché potentiel global de votre type de produit pendant les deux ou trois années suivantes.
4. Estimez la part de l'ensemble de ce débouché que votre produit pourra recueillir pendant cette période. Si des variations saisonnières risquent de se produire, vous devez faire des évaluations trimestrielles.
5. A partir des estimations du point 4, établissez un programme de production - par trimestre également - en prévoyant une certaine constitution de stocks avant que les ventes ne commencent.
6. A partir des chiffres trimestriels obtenus au point 5, faites les estimations suivantes :
  - a) Matières nécessaires - par catégorie et qualité.
  - b) Main-d'oeuvre nécessaire - selon les qualifications.

- c) Machines nécessaires - nombre minimum de machines permettant d'atteindre la production maximale nécessaire pour alimenter les plus fortes ventes probables et constituer les stocks.
7. A partir des estimations faites aux points 5 et 6, vous devez estimer le montant des frais généraux à prévoir au titre de la fabrication, des ventes et des dépenses d'administration pour les périodes correspondantes (par trimestre et pour les deux ou trois années suivantes). Pour vous faciliter la tâche, vous trouverez à l'Annexe I du présent document de formation, une liste des frais généraux à prévoir.

Vous disposez maintenant des informations nécessaires pour établir vos prévisions relatives au compte d'exploitation et au compte de profits et pertes de la période considérée - pour chaque année, semestre ou trimestre. Avec ces renseignements, vous pourrez vous faire une idée de la viabilité de votre nouvelle entreprise. En outre, pour pouvoir décider en toute connaissance de cause s'il y a lieu d'"aller de l'avant" ou à regret, de "renoncer", vous ne manquerez pas de procéder à deux autres estimations relatives à des niveaux de production et de ventes :

- i) un peu plus faibles;
- ii) un peu plus élevés.

Ces estimations supplémentaires vous feront voir les conséquences que pourraient avoir certaines modifications qui risquent fort de se produire.

Ce travail n'a évidemment rien de facile. Mais ce n'est pas un travail inutile car il peut vous éviter de gaspiller votre capital, tout en vous épargnant d'énormes soucis et des déboires qui pourraient miner votre santé. N'oubliez pas : plus vous consacrerez d'efforts, d'imagination et d'attention à cette importante étude préliminaire, plus vous aurez de chance de fonder votre entreprise sur des bases saines. Un homme averti en vaut deux.

#### Prévisions relatives au capital et aux mouvements de trésorerie

Cette question est étroitement liée à celle de la rentabilité. Leur étude donne une idée d'ensemble de la situation financière.

Les chefs d'entreprise constatent trop souvent qu'ils font peut-être des bénéfices mais qu'ils n'ont pas d'argent - à la banque ou en caisse - parce que leurs ressources sont immobilisées par les crédits accordés aux clients et/ou par l'accroissement des stocks de matières, de produits finis, etc.

C'est pourquoi il faut absolument calculer à combien se montent les sommes dont on aura besoin et, ce qui n'est pas moins important, déterminer quand on en aura besoin.

A. Prévisions relatives au capital :

1. Terrains et bâtiments : s'il faut les acquérir, en calculer le COUT TOTAL et prévoir les ECHEANCES. Ne pas oublier le coût des transformations éventuelles.
2. Installations et machines : tenir compte de l'alinéa 6 c) de l'étude de rentabilité, en ajoutant les équipements auxiliaires, les pièces détachées, etc., pour calculer le coût TOTAL et prévoir les ECHEANCES.
3. Véhicules automobiles : prévoir les besoins indispensables, les caractéristiques, le nombre, le coût et les échéances.
4. Fonds de roulement : l'étude de rentabilité servira de base à l'estimation de vos besoins maximaux de liquidités pour les points suivants, jusqu'au moment des rentrées provenant des ventes :
  - a) Stocks :  
Matières, travaux en cours et produits finis.
  - b) Crédit :  
Accordé aux clients et/ou aux distributeurs pour les marchandises fournies.
  - c) Liquidités destinées aux :  
Dépenses d'exploitation, y compris salaires, traitements, loyers et autres frais généraux.
  - d) Imprévus :  
Vos estimations doivent comporter une marge raisonnable pour les imprévus.

L'ensemble des points 1 à 4 représente le montant total du capital nécessaire à votre première période de planification.

Vous devez ensuite déterminer à qui vous adresser pour obtenir éventuellement les capitaux dont vous aurez besoin. Parmi les sources les plus courantes, on peut indiquer notamment :

- i) Apport en capital des propriétaires, commanditaires ou actionnaires.  
Le montant ne doit pas en être inférieur à la somme globale prévue aux points 1, 2, 3 et 4, compte tenu des fonds provenant éventuellement d'autres sources.

- ii) Emprunts : de préférence assortis de conditions raisonnables; y compris toutes les possibilités de prêts accordés aux petites entreprises par les administrations publiques.
- iii) Crédit à court terme : les fournisseurs locaux de biens et services accepteront peut-être de vous accorder des facilités de paiement sur le mois.
- iv) Crédit à long terme : ces crédits peuvent être négociés auprès de fournisseurs de biens d'équipement coûteux : installations, véhicules automobiles, etc..
- v) Découverts ou avances bancaires : votre réputation de solvabilité peut vous permettre de bénéficier de ce type de crédit.
- vi) Hypothèque sur les terrains et les bâtiments.
- vii) Fourniture à crédit de biens d'équipement.

N'oubliez pas que vous aurez besoin de fonds à certain moments. De fait, votre affaire risque de somber si les fonds sur lesquels vous comptiez vous font défaut au moment où vous en avez besoin. ASSUREZ-VOUS de l'existence des fonds dont vous aurez besoin avant de vous lancer dans une affaire, qu'il s'agisse d'une entreprise nouvelle ou de son extension.

B. Prévision des mouvements de trésorerie :

Cette prévision s'établit à partir de l'étude de rentabilité et des prévisions relatives au capital. Vous trouverez un modèle à l'Annexe II du présent document. Prenez une grande feuille de papier et inscrivez à gauche :

- i) L'ORIGINE des rentrées d'argent dont sera crédité le compte bancaire de votre entreprise.
- ii) L'UTILISATION des sorties d'argent dont sera débité le compte bancaire de votre entreprise.
- iii) Dans les têtes de colonnes, inscrivez à partir de la gauche les mois des deux ou trois années de votre période de planification.
- iv) Inscrivez dans les colonnes de chaque mois les RENTREES et les SORTIES dont votre compte doit être crédité ou débité.

Il s'agit là d'un travail considérable qui peut exiger le concours d'un spécialiste. Toutefois, il vous permettra d'éviter des décaissements inutiles, les soucis éprouvés pour réunir les fonds nécessaires, et surtout les graves ennuis que vous causerait un manque de ressources. En outre, ce peut être aussi le moyen de réduire vos frais généraux, notamment les intérêts à payer pour les emprunts.

Vous pouvez être assuré que l'établissement de ces prévisions, si elles sont établies avec toute la clarté et le sérieux voulus, vous aidera dans vos négociations avec votre banquier ou avec toute institution ou personne à laquelle vous pourriez demander une aide ou un conseil en matière financière.

#### Atelier, magasin et bureaux

Quand vous serez sûr de votre fait et aurez convaincu tous ceux qui sont appelés à jouer un rôle financier dans votre affaire (banquier, administration chargée des prêts, etc.), il faudra aborder plusieurs questions d'organisation et notamment le type de locaux dont vous aurez besoin.

Comme vous êtes le patron d'une petite entreprise, le choix de vos locaux sera surtout limité par les fonds dont vous disposez. Toutefois, si vous avez effectivement la possibilité de choisir, vous devrez respecter certaines règles pour déterminer ce qui convient à VOTRE entreprise;

i) Lieu d'implantation - si possible :

- a) Près des sources de matières premières;
- b) Près d'un ou de plusieurs marchés potentiels;
- c) Dans un endroit où il est possible de trouver une main-d'oeuvre locale;
- d) Près d'une grande route (facilité d'accès).

ii) Construire, acheter ou louer ? Cette question sera résolue surtout en fonction de considérations financières. N'oubliez pas de vous renseigner auprès des administrations publiques, ou d'autres sources d'information, sur l'existence de terrains bénéficiant d'une subvention ou sur l'existence d'une zone industrielle relevant des collectivités publiques.

iii) Equipements et services publics. Assurez-vous qu'ils sont adaptés à votre type de production, notamment sur les points suivants :

- Electricité;
- Eau;
- Lumière du jour;
- Ventilation;
- Toilettes et sanitaires;

- Evacuation des eaux;
- Accès;
- Espace nécessaire à l'atelier, à l'entrepôt, au magasin et aux bureaux.

iv) Installation et machines (y compris l'agencement des ateliers).

Assurez-vous auprès de spécialistes :

- a) Que les installations et les machines conviennent aux besoins de VOTRE propre production : rendement, facilité d'entretien, fiabilité, approvisionnement en pièces détachées, commodité technique, besoins en énergie et eau, etc.;
- b) Qu'il n'y a pas de goulets d'étranglement : laissez de l'espace entre les machines;
- c) Que l'enchaînement des travaux à exécuter de l'extrémité de l'atelier, proche du magasin d'approvisionnement jusqu'à l'autre extrémité suit, par poste de travail, l'ordre chronologique du cycle de construction;
- d) Que le stockage des déchets (chutes, etc.) et la possibilité de les vendre ont été étudiés (même la sciure de bois peut se vendre);
- e) Qu'un système d'entretien préventif et systématique, améliorant l'ensemble de l'exploitation, a été mis en place.

Personnel

N'oubliez pas que VOTRE personnel présente une importance capitale. NE CREEZ PAS d'entreprise sans pouvoir vous faire aider par au moins un homme de confiance au sommet de la hiérarchie - cadre ou agent de maîtrise - qui CONNAIT SON METIER, CONNAIT LE PRODUIT, EST DEVOUE ET HONNETE.

Vous devez vous attendre à une certaine rotation des effectifs, mais votre entreprise pourrait souffrir d'une rotation trop rapide. C'est pourquoi, quand vous recruterez votre personnel, vous devrez vous efforcer de n'embaucher que des gens qui paraissent efficaces, consciencieux, coopératifs et dévoués et qui, si vous les traitez équitablement, seront satisfaits de leur sort.

Assurez-vous que VOTRE personnel a été formé selon les méthodes et les normes que vous souhaitez.

Vos relations avec le personnel et votre barème de rémunérations devront tenir compte des éléments suivants :

- a) Se conformer aux salaires et avantages divers payés localement par les bons employeurs de votre branche d'activité;
- b) Traiter PROMPTEMENT et EQUITABLEMENT toute doléance ou réclamation;
- c) Informer le personnel des progrès de l'entreprise et des changements qui la touchent;
- d) Encourager le personnel à faire des suggestions constructives; prévoir une prime pour toute suggestion retenue;
- e) Se conformer aux normes minimales qu'exige la législation en ce qui concerne les salaires, les horaires de travail, les congés, les jours fériés, l'hygiène et la sécurité.

#### Matières et fournitures

Que votre affaire soit une entreprise manufacturière ou une entreprise de services, il est probable qu'une forte proportion de vos fonds sera consacrée aux matières et aux fournitures. C'est donc là une question importante à laquelle il convient de réfléchir en tenant compte de ce qui suit :

- a) Approvisionnement - ne PAS compter sur une seule source d'approvisionnement; toujours prévoir une ou plusieurs autres sources sérieuses, particulièrement pour les matières premières essentielles, en cas de retard dans les livraisons;
- b) Commandes : calculez soigneusement vos besoins en tenant compte :
  - i) Des stocks existants;
  - ii) Du programme de ventes en cours d'exécution et, pour l'avenir du programme établi à partir de votre étude de rentabilité;
  - iii) Des délais entre commande et livraison;
  - iv) Des prix avantageux qui peuvent être obtenus en fonction des quantités commandées et de la date de la commande; prévoir une marge de sécurité pour parer à toute éventualité (modification, retard, etc.). Des commandes prévues avec soin assurent la continuité des livraisons nécessaires à la production, augmentent la rapidité et la fréquence de la rotation des stocks (et, de ce fait, réduisent les pertes résultant des détériorations) et

maintiennent au minimum indispensable les immobilisations en stock.

- c) Réception : instaurer un contrôle rigoureux à la réception : en particulier, vérification des quantités par comparaison des bons de livraison et des bons de réception, stockage dans de bonnes conditions et mise à jour des fiches de stock.
- d) Fiches de stock : ces fiches doivent être tenues à jour; les quantités disponibles doivent être indiquées sur chaque fiche et faire l'objet d'un contrôle périodique par comparaison avec les quantités effectives (faire CHAQUE JOUR un sondage sur deux ou trois articles - cette façon de procéder permet :
  - i) De réduire les vols;
  - ii) De tenir en haleine votre personnel;
- e) Magasin : faire des économies en évitant toute manipulation désordonnée et inadéquate au moyen des pratiques suivantes :
  - i) Prévoir un espace suffisant, des rayonnages, etc.;
  - ii) Tenir le magasin et l'entrepôt des produits finis en parfait état de PROPRETE, de RANGEMENT et de SECURITE;
  - iii) Réserver pour chaque article des espaces et des rayonnages distincts;
  - iv) Eviter les dommages qu'entraîne l'empilage des produits finis à l'extérieur.

#### Vente et distribution

Nous avons vu que cette question pouvait être la clef de la réussite - ou de l'échec - de n'importe quelle entreprise. Son importance ne fait aucun doute. Toutefois, rappelez-vous que vous vendrez d'autant plus - et d'autant plus facilement - que vous saurez bien gérer votre affaire dans les autres domaines de votre activité : organisation rationnelle des commandes de matières premières, normes de production rigoureuses et appropriées, qualité de l'entreposage, existence de ressources suffisantes pour réapprovisionner le magasin, etc.

Quand vous lancerez votre entreprise, vous serez très probablement votre propre représentant, ce qui vous donnera l'avantage de prendre un contact direct avec le marché, de vous familiariser avec les besoins de la clientèle, les concurrents éventuels, les prix etc.. Toutefois, la vente exigeant beaucoup

de TEMPS, vous serez tôt ou tard obligé de vous faire aider. Voyez de près s'il vaut mieux avoir votre propre personnel ou recourir aux services d'un agent.

#### Assurances

Prévoir au moins une assurance minimale protégeant contre l'incendie le capital investi dans les secteurs suivants : bâtiments, installations et machines, mobilier, stocks de matières premières, matières consommables, travaux en cours et produits finis. Assurez également vos produits finis (et toute matière première menacée) contre le vol.

Assurances des véhicules automobiles. Cette assurance est légalement obligatoire dans la plupart des pays en développement, sinon dans tous. En outre, ne négligez aucune des assurances prévues par la loi et assurez votre personnel contre les accidents et la maladie.

#### Questions bancaires et financières

Ces questions ont été examinées aux sections "étude de rentabilité" et "prévisions relatives au capital et aux mouvements de trésorerie".

#### Comptabilité et vérifications

Cette question est traitée en détail dans le document de formation 8 (LA COMPTABILITE DANS LES PETITES ENTREPRISES) et dans le document de formation 14 (LES INFORMATIONS NECESSAIRES A LA GESTION) qui l'accompagne. L'étude attentive de ces documents donnera une BONNE CONNAISSANCE du sujet. Cette connaissance sera très précieuse pour le patron qui veut conduire son entreprise au succès. N'oubliez pas qu'une entreprise sans comptabilité est un navire sans boussole. Surveillez les principaux chiffres concernant l'activité de votre entreprise, notamment les suivants :

- Ventes; production; volume des stocks; principaux engagements financiers, y compris les créanciers; débiteurs; encaisses et soldes bancaires, etc..

Ayez toujours ces chiffres en tête et VEILLEZ A TOUT CHANGEMENT DE LA SITUATION, de façon à pouvoir adapter votre entreprise pour y faire face... et ne pas partir à la dérive.

### Autres questions d'ordre administratif

Diverses questions d'ordre administratif doivent être prises en considération, même dans le cas d'une petite entreprise. Il s'agit de questions juridiques, de déclarations fiscales et de paiements d'impôts, de formulaires administratifs à remplir, de relations avec les associations industrielles ou professionnelles et de vérifications des comptes. Il vous appartient de prendre toutes mesures utiles pour réunir les informations nécessaires sur ces questions.

### Bénéfices

Etes-vous certain de bien savoir en quoi consistent les "bénéfices" ? Par exemple, si vous travaillez dans votre entreprise et ne vous versez pas une rémunération proportionnée au travail que vous effectuez - cette rémunération étant calculée d'après les rémunérations pratiquées localement - le chiffre des "bénéfices" figurant dans votre compte d'exploitation peut se révéler être une PERTE si vous prenez dûment en compte le montant réel de vos services. Il faut aussi savoir apprécier correctement les bénéfices. Si un chef d'entreprise investit 100 000 dollars dans son entreprise et fait une année donnée un bénéfice net de 5 000 dollars, alors qu'un autre, avec un investissement de 20 000 dollars réalise un bénéfice net de 2 000 dollars, lequel des deux a le mieux réussi (du point de vue des bénéfices) ? C'est le second, parce qu'il a gagné 10 % de son investissement dans l'année alors que le premier a dû se contenter de 5 %.

Bénéfices nets. Ces bénéfices sont essentiellement la rémunération du capital investi dans l'affaire. Toutefois, il ne suffit pas de rémunérer convenablement le chef d'entreprise. Pour survivre et prendre de l'extension, l'entreprise doit constituer des réserves pour les raisons suivantes :

- i) Une affaire ne pouvant demeurer statique, elle semble ne pouvoir que progresser ou reculer. Pour aller de l'avant et développer l'entreprise, il faut accroître les immobilisations (équipements, machines, véhicules et peut-être même bâtiments) ainsi que les fonds de roulement (progression des stocks, service de la dette, etc.). Une partie des sommes nécessaires doit nécessairement être alimentée par les bénéfices. APRES paiement des impôts et rémunération du capital des propriétaires ou des actionnaires. Ce supplément de bénéfice entre dans les réserves de l'entreprise.

- ii) Mais tout ne se passe pas toujours parfaitement bien et selon les plans prévus. Quand une période difficile survient, il faut survivre... et c'est alors que les réserves sont nécessaires.
- iii) Les biens de capital fixe acquis (bâtiments, installations et machines, véhicules automobiles, mobilier, gros outillage, etc.) font l'objet d'un amortissement qui réduit les bénéfices et est calculé sur la base de leur prix d'achat (coût initial). Toutefois, quand il faut les remplacer on constate généralement que les nouveaux coûtent beaucoup plus chers que les anciens. La "provision pour amortissement" est donc insuffisante, et il faut trouver d'autres ressources pour combler la différence.
- iv) Nous traversons une période d'inflation. Le chef d'entreprise qui a investi 40 000 dollars en 1950 et constate en 1980 que la valeur de son investissement est toujours de 40 000 dollars, enregistre en fait une PERTE SUBSTANTIELLE. Les réserves sont nécessaires pour que la valeur réelle de l'investissement dans l'entreprise se maintienne au moins à son montant initial. Mieux même, il faut constituer des réserves supplémentaires pour ACCROITRE cette valeur réelle.

N'oubliez pas qu'il y a des limites aux bénéfices que vous pouvez faire : faire des bénéfices excessifs est une pratique malhonnête et préjudiciable aux intérêts de la collectivité. Néanmoins, les bénéfices honnêtement acquis sont pour le chef d'entreprise la rémunération de ses investissements, de sa prévoyance, de son dur travail et des responsabilités qu'il encourt, et aussi des emplois qu'il a créés. Allez donc de l'avant et faites des bénéfices. En tant que chef d'entreprise, vous ne pouvez pas vivre sans bénéfices; votre entreprise ne peut pas non plus réussir si elle ne fait pas des bénéfices suffisants, que vous devrez en partie employer à la constitution de réserves, base financière de sa croissance .

#### Frais généraux

N'oubliez pas de faire pleinement entrer en ligne de compte les frais généraux que vous devrez supporter aussi bien au démarrage de l'entreprise qu'au moment où elle commencera à prendre de l'ampleur, car c'est une part importante des coûts que l'on néglige trop souvent pendant la phase de planification.

Pour approfondir l'examen de cette question, on trouvera en Annexe I au présent document de formation une liste des frais généraux classiques.

ANNEXE I - DOCUMENT DE FORMATION 18

LISTE DE FRAIS GENERAUX CLASSIQUES

Quand vous ferez votre étude de rentabilité - première sous-section du présent document -, il vous faudra calculer à combien se monteront vraisemblablement les "frais généraux". La liste suivante vous aidera à n'oublier AUCUN élément important de ce poste de dépenses. Elle pourra aussi vous aider à organiser votre comptabilité et à faire des prévisions périodiques.

L'expression "frais généraux" s'applique à tous les coûts, à toutes les dépenses, A L'EXCLUSION du coût direct des matières et de la main-d'oeuvre employées pour la fabrication du produit (ou du service). Pour faciliter la recherche, chaque dépense est prise en compte dans les "frais généraux" auxquels elle se rapporte.

1. Traitements, salaires et dépenses de personnel :

Traitements.

Salaires : rémunérations autres que celles de la main-d'oeuvre directe.

Primes, commissions, participation aux bénéfices.

Assurance des salariés.

Déplacements et frais de subsistance.

Uniformes et vêtements de protection.

Autres avantages accordés aux salariés : gratuité du transport, indemnités de logement.

2. Installations, machines et équipements

Location, taxes et impôts fonciers locaux.

Assurance des bâtiments, des machines et des équipements.

Réparation, entretien et nettoyage : locaux, installations et machines, mobilier.

Eclairage et énergie.

Amortissement : bâtiments, installations et machines, mobilier.

Outillage.

3. Communications

Téléphone.

Affranchissements postaux.

Télégramme.

4. Véhicules automobiles - Dépenses d'exploitation

Redevances de circulation, assurance et droits d'inspection.

Réparations et entretien.

Carburant et huile.

Amortissement.

Perte à la revente (poste de capital).

5. Autres dépenses liées aux ventes

Publicité.

Relations publiques : réception des clients et autres personnes en visite d'affaires.

Commissions aux vendeurs.

Commissions aux agents.

6. Autres dépenses d'ordre administratif

Assurances : stocks de matières premières, de produits finis, etc., vol.

Location de moyens de transport.

Imprimerie et fournitures de bureau.

Paiement d'intérêts.

Frais bancaires et chéquiers.

Honoraires de spécialistes : vérification des comptes, comptabilité, conseils juridiques.

Créances irrécouvrables.

Dépenses diverses : A REDUIRE LE PLUS POSSIBLE.

ANNEXE II - DOCUMENT DE FORMATION 18

PREVISION DES MOUVEMENTS DE TRESORERIE

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 24
ORIGINE DES RENTREES															
A															
B															
C															
TOTAL MENSUEL															
UTILISATION DES SORTIES															
I															
II															
III															
IV															
TOTAL MENSUEL															
<u>EXCEDENT</u> <u>(DEFICIT)</u>															

N.B. NE PAS REPORTER LES EXCEDENTS (OU DEFICITS) D'UN MOIS SUR L'AUTRE - CHAQUE MOIS DOIT ETRE CONSIDERE SEPAREMENT

DOCUMENT DE FORMATION No 19

AIDE-MEMOIRE

SERVICES TECHNIQUES DE PROMOTION INDUSTRIELLE

Dans les chapitres d'introduction au présent manuel, nous avons vivement recommandé qu'une aide soit accordée aux petites industries par l'entremise d'un organisme central qui, complété d'un certain nombre d'antennes, pourrait fournir conseils et services en matière de gestion. Si l'on se souvient que l'un des principaux objectifs d'un tel service consultatif est d'AIDER le petit entrepreneur, on admettra que SEULES une planification et une fourniture systématique de services BIEN ADAPTES et ADEQUATS par l'agent de promotion industrielle permettront d'obtenir le maximum de résultats. Il est essentiel d'appliquer une telle méthode, la demande potentielle de services consultatifs dépasse habituellement de loin les possibilités, étant donné les ressources disponibles en personnel de promotion industrielle.

Les demandes précises des petites entreprises peuvent prendre quatre formes différentes :

- i) Demande de conseil et/ou d'assistance émanant de l'entrepreneur;
- ii) Demande émanant d'un organisme tiers par exemple, d'un Etat ou d'une administration fédérale, d'un autre organisme public, d'une association de la petite industrie, etc.
- iii) Demande faisant suite à un contrôle régulier ou ponctuel, par exemple lorsque de nouvelles méthodes ont été recommandées ou qu'un prêt public a été obtenu;
- iv) Demande faisant suite à la visite effectuée par des agents de promotion industrielle appartenant à un service extérieur, pour déterminer si des conseils techniques ou gestionnels étaient nécessaires.

Il est essentiel pour obtenir les meilleurs résultats, que l'agent de promotion industrielle organise son temps de manière que les efforts déployés présentent pour les entrepreneurs le maximum d'efficacité et d'avantages. L'idéal serait d'établir durant la dernière semaine de chaque mois le calendrier des travaux à effectuer dans le courant du mois à venir.

A. Ce calendrier devra être suffisamment souple pour faire face à l'éventualité de demandes urgentes de renseignements ou d'assistance reçues d'entrepreneurs. Le calendrier devra cependant être pour le moins arrêté à 75 %, faute de quoi il serait tellement incertain qu'il ne dépendrait plus que de demandes spéciales.

L'élaboration du calendrier est en soi une forme d'autodiscipline qui aidera à parvenir à des résultats concrets, à une efficacité satisfaisante pour toutes les parties, qu'il s'agisse de l'employeur, de l'entrepreneur ou de l'agent de promotion industrielle lui-même. Lors de l'élaboration du calendrier, l'agent devra s'efforcer d'optimiser son travail en tenant compte des facteurs suivants :

- i) Limiter au minimum les opérations administratives, ne se charger que des principales activités de bureau (rapports de visite, rapports consultatifs à l'entrepreneur, élaboration du calendrier, préparation des visites, etc.);
- ii) Décider :
  - a) de la durée des déplacements;
  - b) de l'itinéraire;
  - c) de la nécessité de passer la nuit sur place pour tirer au maximum profit de la visite;
  - d) de la durée de la visite qui en général dépendra de la complexité du conseil à fournir;
- iii) Confirmer les visites;
- iv) Dans la mesure du possible, partir tôt le matin pour éviter d'être retardé :
  - a) par des questions ou des visites inattendues;
  - b) par des embouteillages;
- v) Définir judicieusement la fréquence des visites effectuées à titre spécial chez un même entrepreneur - REPARTIR de manière efficace et équitable le temps disponible;
- vi) Maximaliser la période consacrée à AIDER les entrepreneurs, en d'autres termes passer plus de temps dans leurs usines qu'au bureau, en déplacement sur de longues distances pour une courte visite ou en longues visites dans des ministères, des services de développement industriel, etc. Réserver le MAXIMUM de temps "à pied d'oeuvre" cher à l'entrepreneur.

- vii) Respecter l'ordre de priorité relatif des services de promotion industrielle particuliers requis par les entrepreneurs;
- viii) Tirer le meilleur parti des visites effectuées, à la demande d'entrepreneurs, auprès de ministères ou d'autres services administratifs en ne s'y rendant par exemple qu'une fois par semaine ou par quinzaine, de préférence après avoir pris rendez-vous, pour éviter les déceptions et NON chaque jour pour résoudre chaque petite difficulté;
- ix) Réserver une part adéquate de temps, compte tenu de l'expérience précédemment acquise, à la satisfaction des demandes urgentes des entrepreneurs, en se souvenant qu'ils apprécieront davantage les quelques minutes passées auprès d'eux dans les jours qui suivent leur demande, qu'une longue visite faite un mois ou plus après leur appel alors que la question à résoudre d'urgence peut avoir des conséquences fâcheuses pour l'entreprise.

B. Lors de la visite aux entrepreneurs, l'agent de promotion industrielle s'efforcera toujours ;

- i) D'être au courant de tout ce qui se passe autour de lui notamment : mouvements de production, rendement, machines ou chaînes de production à l'arrêt, pénurie de matières premières, stocks excessifs de produits finis ou de produits en cours de fabrication, moral des employés, impression générale sur le potentiel de l'entreprise;
- ii) D'écouter avec beaucoup d'attention et prendre des notes correctes et lisibles après avoir obtenu à ce sujet l'accord de l'entrepreneur;
- iii) De définir :
  - a) le ou les problèmes réels qui se posent à l'entreprise;
  - b) les mesures qui s'imposent pour les résoudre ou tout au moins les atténuer;
- iv) De prendre IMMEDIATEMENT et ainsi qu'il en a été décidé avec l'entrepreneur, les dispositions voulues.

C. Au bureau, les activités courantes de l'agent de promotion industrielle devront au moins comprendre les quatre activités fondamentales suivantes :

- i) La tenue d'un agenda où seront notés avec exactitude :

- a) les rendez-vous pris ET tenus;
  - b) le programme de travail projeté ET les travaux effectivement réalisés;
  - c) les appels téléphoniques donnés ET reçus avec indication du nom de la personne et de la question à traiter;
  - d) les visiteurs inattendus - nom(s), question(s) à traiter, décision(s) et MESURE(S) à prendre par l'agent;
- ii) La rédaction de rapports de visite [avec, le cas échéant, notes sur les entretiens téléphoniques], le plus tôt possible après ces visites et ces entretiens avec copie pour :
- a) le Bureau central qui peut vouloir que des exemplaires de ces rapports soient joints au rapport d'activités pour le mois écoulé ou au programme d'activités pour le mois à venir;
  - b) le dossier;
  - c) le cas échéant, l'entrepreneur;
- iii) L'agent tiendra son/sa secrétaire pleinement informé de son programme, afin :
- a) que des messages puissent être transmis à toute personne lui rendant visite ou lui adressant un appel téléphonique;
  - b) qu'il puisse être contacté si nécessaire;
- iv) Le/la secrétaire informera l'agent de toutes les visites ou appels téléphoniques reçus en son absence en utilisant à cet effet un formulaire adéquat;
- v) La tenue correcte et ordonnée des dossiers avec un index de référence à ces dossiers.

L'agent de promotion industrielle se souviendra qu'il ne pourra fournir des services efficaces de gestion que s'il organise et emploie son temps de manière judicieuse et rationnelle. C'est dans ce but d'ailleurs que lui est proposée la méthode exposée dans le présent Aide-mémoire.

\* \* \* \* \*