Université Lumière Lyon 2

Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction.

Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2
Présentée et soutenue publiquement le 03/01/2001
par

Hercule YAMUREMYE

JURY DIRECTEUR DE LA RECHERCHE, Monsieur Marc BONNET, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon II **SUFFRAGEANTS :** Madame Geneviève CAUSSE-BROQUET, pré-rapporteur, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de PARIS XII Val de Marne Monsieur Jean Michel PLANE, Pré-rapporteur Maître de Conférences, Habilité à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier-III Monsieur Henri SAVALL Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2 Monsieur Roger DELAY-TERMOZ Directeur de recherche agréé à l'Université Lumière Lyon 2 Monsieur Pierre HIDALGO Ancien Chef de service Développement et gestion des entreprises au BIT

Table des matières

REMERCIEMENTS . 3

INTRODUCTION GENERALE . . 5

0.1. LES MOTIFS DE NOTRE DE RECHERCHE . 6

0.2. PROBLEMATIQUE . 8

0.3. Fil conducteur . . 8

0.4. Corps d'hypothèses[1] . 9

Hypothèse centrale . 10

Hypothèse centrale maximale . 10

Hypothèses centrales minimales . . 10

Thème 1 : Prise de conscience des effets de l'évolution de l'environnement interne et externe sur la P.M.E. par l'équipe de direction . 10

Thème 2 : Possibilités de diffusion des méthodes de management au sein des P.M.E. . 11

Thème 3: Renforcement du rôle des proches collaborateurs du dirigeant de P.M.E. par l'instauration d'une dynamique permanente de recherche et de conduite d'actions de changements. . 14

0.5. Plan de notre thèse . 16

Première partie : Positionnement et objet de notre recherche . 19

CHAPITRE I - CADRE THEORIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE . . 19

I.1 Fondements de l'approche socio-économique des entreprises et des organisations . 20

1.2 Eléments théoriques militant en faveur de la nécessité de l'implication des collaborateurs du dirigeant de P.M.E. . 30

I. 3 Positionnement épistémologique et méthodologie de notre recherche . . 57

CHAPITRE 2 - ENVIRONNEMENT GLOBAL DES P.M.E AU BURUNDI . 66

2.1 Définition de la P.M.E. au Burundi . . 67

2. 2 Les différents aspects de l'environnement des P.M.E. burundaises . 73

[1] voir Savall, H. et Zardet, V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, Janvier 1996

CHAPITRE 3 - DELEGATION CONCERTEE ET PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE AU NIVEAU DE LA DIRECTION . . 102

3.1 Aperçu général sur la direction de l'entreprise . 103

3.2 Quelle orientation donner à l'exercice de l'autorité au niveau de la direction ? . . 118

3.3 Limites des théories du leadership sur l'efficacité des dirigeants des PME . . 126

3.4. Problématique de la prise de décision dans les PME . . 128

3.5. Délégation concertée comme préalable à l'existence du travail en équipe . 131

3.6 Pistes de réflexion concernant le travail en équipe au niveau de la direction . 137

3.7 Atouts et freins culturels relatifs à l'efficacité de l'équipe de direction dans les actions de changement . 152

II ème PARTIE : POSSIBILITES D'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DES PME PAR L'IMPLICATION DES PROCHES COLLABORATEURS DU DIRIGEANT DANS LES ACTIONS DE CHANGEMENT . 161

CHAPITRE 4 - AXES D'APPRENTISSAGE DES PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE RENFORCANT LA DELEGATION CONCERTEE AU NIVEAU DE LA DIRECTION . 161

4.1 Nécessité d'assurer un développement continu de la P.M.E. . 162

4.2 Effets de la communication sur l'implication des collaborateurs des dirigeants de P.M.E. . 183

4.3 Le tableau de bord de pilotage comme outil structurant du travail en équipe au niveau de la direction . . 189

4.4 Compétences managériales et structuration de la gestion du temps au niveau des membres de **la direction de la P.M.E.** . . 197

CHAPITRE 5 - ANALYSE CRITIQUE DES PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE ET DE DELEGATION CONCERTEE AU NIVEAU DES MEMBRES DE LA DIRECTION DANS LES P.M.E. BURUNDAISES . . 199

5.1 Présentation générale des entreprises - terrain de notre recherche . 199

5.2 Diagnostics socio-économiques . 210

5.3 Evaluation financière des dysfonctionnements . 240

5.4 Causes profondes des dysfonctionnements constatés . 242

CHAPITRE 6 - AMELIORATION DES PRATIQUES MANAGERIALES DES MEMBRES DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE . 250

6. 1 La phase de projet comme amorce des pratiques de travail en équipe au niveau de la direction . . 251

6.2 La mise en place des projets d'amélioration dans les P.M.E. - terrain de recherche . . 254

6.3 Contribution des outils de management socio-économique au renforcement des pratiques de travail en équipe et de délégation concertée au niveau de la direction des P.M.E. . . 266

6.4 Evolutions permises par les projets d'amélioration dans les P.M.E. - terrain de recherche . . 288

6.5 Propositions d'amélioration des pratiques de direction dans les P.M.E. burundaises . . 297

CONCLUSION GENERALE . 307

ETAT DE VALIDATION DE NOS HYPOTHESES DE RECHERCHE . 308

APPORTS DE LA RECHERCHE . 313

LIMITES ET PERSPECTIVES . 316

Limites . 316

Perspectives . 317

BIBLIOGRAPHIE . . 319

LEXIQUE . 333

ANNEXE N°1 DIAGNOSTICS SOCIO-ECONOMIQUES DANS LES PME-TERRAIN DE RECHERCHE . . 337

ANNEXE N°1.1 EFFET-MIROIR ENTREPRISE " A " . . 337

CONDITIONS DE TRAVAIL . 337

ORGANISATION DU TRAVAIL . . 340

COMMUNICATION -COORDINATION -CONCERTATION . . 345

GESTION DU TEMPS . . 348

FORMATION INTEGREE . 350

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE . . 354

ANNEXE N°1.2 EFFET-MIROIR ENTREPRISE " B " . . 361

CONDITIONS DE TRAVAIL . 361

Aménagement et agencement des locaux . 362

ORGANISATION DU TRAVAIL . . 364

GESTION DU TEMPS . . 369

COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION . . 375

FORMATION INTEGREE . 377

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE . . 380

ANNEXE N°1.3 EFFET -MIROIR ENTREPRISE “ C ” . 383

CONDITIONS DU TRAVAIL . 384

ORGANISATION DU TRAVAIL . . 388

COMMUNICATION - COORDINATION -CONCERTATION . 392

GESTION DU TEMPS . . 394

FORMATION INTEGREE . 399

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE . . 405

ANNEXE N°1.4 EFFET-MIROIR Entreprise “ D ” . 414

CONDITIONS DE TRAVAIL . 414

ORGANISATION DU TRAVAIL . . 419

COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION . . 424

GESTION DU TEMPS . . 428

FORMATION INTEGREE . 432

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE . . 434

ANNEXE N°1.5 EFFET-MIROIR ENTREPRISE “ E ” . . 441

CONDITIONS DE TRAVAIL . 441

ORGANISATION DU TRAVAIL . . 443

Gestion du temps . . 445

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION . . 448

FORMATION INTEGREE . 449

Mise en oeuvre stratégique . 451

ANNEXE N°2 RESULTATS DES DIAGNOSTICS DES COUTS CACHES DANS LES PME TERRAIN . 459

ANNEXE N°2.1 CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA MARGE SUR COUTS VARIABLES (CHMCV) DANS LES PME-TERRAIN . . 459

ANNEXE N°2.1.1 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise “ A ” . . 459

ANNEXE N°2.1.2 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise “ B ” . . 460

ANNEXE N°2.1.3 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables 460

Entreprise “ C ” .

ANNEXE N°2.1.4 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise “ D ” . 461

ANNEXE N°2.1.5 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise “ E ” . . 461

ANNEXE N°2.2 CALCUL DES COUTS CACHES DANS LES PME-TERRAIN . 461

ANNEXE N°2.2.1 Tableau de calcul des coûts cachés “ Entreprise A ” . 461

ANNEXE N°2.2.2 Tableau de calcul des coûts cachés “ Entreprise B ” . 464

ANNEXE N°2.2.3 Tableau de calcul des coûts cachés Entreprise “ C ” . 466

ANNEXE N°2.2.4 Tableau de calcul des coûts cachés “ Entreprise D ” . 468

ANNEXE N°2.2.5 Tableau de calcul des coûts cachés “Entreprise E ” . . 470

ANNEXE N°3 : GRILLE D’ENTRETIEN PAR THEME DE DYSFONCTIONNEMENT[483] . . 473

ANNXE N°4 FREQUENCES D’APPARITION DES IDEES CLES . 475

ANNEXE N°5 EVALUATION DU PLAN D’ACTIONS PRIORITAIRES DIRECTEUR GENERAL DE L’ENTREPRISE “B” . 477

ANNEXE N°6 EXTRAIT DU MANUEL DE FORMATION INTEGREE SECTION LABORATOIRE ENTREPRISE “ E ” . 483

ENTRETIEN DE L’EQUIPEMENT . 483

1. Entretien des filtres . 483

2. Entretien des moules . . 484

3. Entretien du cylindre de mélange . 484

4. Calibrage de la balance électronique . 485

ANNEXE N°7 FICHE DE RESOLUTION D’UNE REUNION . 487

ANNEXE N°8 ELEMENTS DU TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE DU DIRECTEUR TECHNIQUE ENTREPRISE “ B ” . . 489

TABELAU DE BORD DE PILOTAGE DIRECTEUR TECHNIQUE “ Entreprise B ” 1er semestre 1999 . 489

ANNEXE N°9 QUELQUES UNS DES SUPPORTS DE SAISIE MIS EN PLACE DANS LES PME – TERRAIN . . 493

ANNEXE N°10 PLANNING MENSUEL DU MOIS DE.... . . 495

ANNEXE N°11 ORGANIGRAMMES DES ENTREPRISES A, D et E . . 497

[483] **H. SAVALL et V, ZARDET, “ Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat périodiquement négociable ”, op cit, p 242**

ANNEXE N°11.A ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE " A " . . 497

ANNEXE N°11.D ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE " D " . . 498

ANNEXE N°11.E ORGANIGRAMME ENTREPRISE " E " . 499

ANNEXE N°12 . 501

ANNEXE N°13 GRILLE DE COMPETENCES DE L'EQUIPE DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE « B » EN DEBUT DE PERIODE . 503

ANNEXE N°14 GRILLE DE COMPETENCES DE L'EQUIPE DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE « B » EN FIN DE PERIODE . . 505

ANNEXE N°15 GRILLE DE COMPETENCES DE LA SECTION « EXTRUDAGE » EN DEBUT DE PERIODE ENTREPRISE « B » . 507

ANNEXE N°16 GRILLE DE COMPETENCES DE LA SECTION « EXTRUDAGE » EN FIN DE PERIODE ENTREPRISE « B » . 509

ANNEXE N°17 GRILLE DE COMPETENCES EN DEBUT DE PERIODE SECTION LABORATOIRE ENTREPRISE « E » . 511

A mon épouse, A mes enfants, A mes parents, frères et soeurs, A la mémoire de mon frère Alexis NKUNZIMANA et de mon Cousin Alphonse NKUNZIMANA

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

REMERCIEMENTS

A Monsieur le Professeur Marc BONNET, directeur de notre recherche, pour voir accepté de diriger nos travaux de recherche et d'expérimentations durant les quatre ans qu'a duré notre recherche. Nous lui remercions particulièrement pour avoir, avec patience, exigence et rigueur, guidé nos premiers pas de chercheur. Nous lui sommes reconnaissant d'avoir été à chaque fois disponible pour orienter notre démarche.

Nos remerciements vont également:

A Monsieur Henri SAVALL directeur du Programme Doctoral de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2 et de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) pour nous avoir fait acquérir une méthodologie de recherche très rigoureuse qui nous a permis de mener à bien nos travaux d'expérimentation sur le terrain. Nous le remercions en outre d'avoir accepté de participer à notre jury.

A Madame le Professeur Geneviève CAUSSE-BROQUET et Monsieur Jean-Michel PLANE pour avoir accepté d'être pré-rapporteurs de notre thèse et de participer à notre jury.

A Monsieur Roger DELAY-TERMOZ pour ses relectures lors de la rédaction de notre thèse, ses observations ont été d'un précieux stimulant. Nous le remercions également pour sa disponibilité et pour les conseils et encouragements qu'il n'a cessé de nous prodiguer.

A Monsieur Pierre HIDALGO pour nous avoir fait profiter de sa longue expérience dans les entreprises et les organisations africaines ce qui nous a permis de mieux orienter notre travail. Nous le remercions aussi pour la qualité de ses observations qui nous ont permis d'enrichir le contenu de notre travail. Nous le remercions enfin d'avoir accepté de participer à notre jury.

A mon épouse et mes enfants pour avoir supporté courageusement mon absence malgré l'incertitude du lendemain inhérente à la précarité de la situation sociopolitique du pays. Nos remerciements vont également à tous nos proches qui ont su rester près d'eux pour les soutenir.

A mes parents, frères et soeurs pour les encouragements qu'ils n'ont cessé de nous prodiguer.

A Monsieur Joseph SAKUBU pour l'ouverture que ses conseils et encouragements m'ont donnée.

Nos remerciements vont en outre aux chefs d'entreprises dans lesquelles nous avons effectué nos travaux de recherche et à travers eux à tous les membres du personnel qui ont collaboré à ces travaux.

Nous ne saurions oublier de remercier le Gouvernement du Burundi qui, malgré la situation difficile que traverse notre pays, a pu nous accorder une précieuse aide financière pour la réalisation de la présente thèse.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

INTRODUCTION GENERALE

Au Burundi, l'activité économique moderne est d'introduction récente; ce n'est que très récemment qu'une catégorie d'entrepreneurs a commencé à émerger. Par le passé, les entreprises tant publiques que privées ont bénéficié de mesures de protection qui les ont longtemps mises à l'abri de la concurrence de produits importés même si par à-coups une certaine pression de produits importés frauduleusement se faisait sentir. Très peu d'efforts étaient alors nécessaires pour garantir à l'entreprise de bons résultats . Une telle situation a entretenu des pratiques de gestion privilégiant le court terme et a facilité la persistance d'un mode de direction très paternaliste sans que les dirigeants de P.M.E. ne ressentent la nécessité d'une remise en cause d'une telle pratique.

Du fait de la mondialisation qui s'intensifie de jour en jour, de multiples évolutions seront observées dans l'environnement qui obligeront les dirigeants de P.M.E. à intervenir, parfois simultanément sur plusieurs registres, ce qui exigera d'eux de plus en plus des compétences très variées. Comme le dirigeant de P.M.E. est dans la plupart des cas la personne clé autour de laquelle gravite toute l'activité de l'entreprise, peut-on espérer qu'il puisse être capable d'apporter les solutions les meilleures compte tenu de la diversité des besoins de fonctionnement de l'entreprise que nécessitera la survie et le développement de son entreprise dans un tel contexte? Nous pensons qu'il devra se convaincre qu'il est impossible de se passer de l'apport d'une exploitation intégrale des compétences de l'ensemble des acteurs de l'entreprise s'il veut prétendre à un degré de compétitivité suffisant de son entreprise.

Nous nous interrogerons principalement sur ce que gagnerait le dirigeant de P.M.E. à

déléguer certaines de ses responsabilités ainsi que sur les possibilités existant de conforter la prise en compte de ces responsabilités par l'amorce de pratiques de travail en équipe au niveau de la direction . Dans notre recherche, nous souhaitons étudier dans quelle mesure il serait possible aux dirigeants de P.M.E. burundaises de gérer leur entreprise autour d'actions concrètes permettant l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise tout en impliquant davantage leurs collaborateurs afin que l'entreprise puisse tirer profit des compétences de l'ensemble de ses acteurs.

Après avoir tracé le cadre théorique des possibilités d'asseoir les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction par la délégation concertée, nous explorerons au travers des actions innovantes menées dans des P.M.E. burundaises, les possibilités d'améliorer l'efficacité de ces entreprises avant de proposer l'orientation que devraient prendre les efforts visant à développer les pratiques de gestion en vigueur dans l'ensemble des P.M.E. burundaises.

Avant de nous pencher sur le fond de notre travail de recherche, nous souhaitons passer en revue les mobiles qui nous ont poussé à envisager la présente recherche, les questions auxquelles nous souhaitons apporter un éclairage ainsi que les hypothèses qui ont guidé notre recherche.

0.1. LES MOTIFS DE NOTRE DE RECHERCHE

L'analyse des efforts d'industrialisation du continent africain nous donne un panorama d'entreprises incapables de faire face aux exigences actuelles des marchés tant nationaux qu'internationaux. Ce constat d'échec pourrait s'analyser par la faiblesse de la rentabilité des entreprises publiques et le faible niveau de développement que de telles politiques ont généré.

Du point de vue de leur management, deux modèles coexistent dans les entreprises africaines:

- une partie des entreprises publiques ou de grandes entreprises privées adoptent des méthodes de gestion inspirées par les modèles de management des groupes dont elles dépendent ;
- une autre partie constituée principalement de P.M.E. adopte le modèle " familial " dont l'organisation tourne autour du dirigeant; les autres membres de l'entreprise, assez loin du patron, sont privés d'information ou leur esprit d'initiative est peu sollicité même s'ils disposent d'une certaine information.

Avec le développement des activités, ce type d'organisation paraît vulnérable et il paraît nécessaire, quand ces organisations dépassent l'effectif de l'ordre de 40 salariés, de structurer davantage les fonctions et de les coordonner.

Pour notre terrain d'intervention, nous nous sommes intéressé aux entreprises employant entre 40 et 200 salariés car nous jugeons qu'en dessous de ce seuil le faible degré de complexité ne justifie pas qu'on accorde une importance particulière à la coordination des différentes activités et au-delà, on a généralement des entreprises bien étoffées au niveau de leur structure.

Nous avons utilisé **l'Approche Socio-Economique** pour faire le diagnostic des dysfonctionnements qu'on rencontre dans les entreprises et pour les faire s'interroger sur les changements susceptibles de leur permettre d'améliorer, toutes choses égales par ailleurs, leurs résultats économiques et le taux de satisfaction moyen de l'ensemble des membres de l'organisation. Nous avons préféré cette méthode aux autres car nous croyons que sa mise en oeuvre dans les P.M.E. d'Afrique en général et dans celles du Burundi en particulier permettrait aux dirigeants de P.M.E. de se rendre compte que les résultats enregistrés sont le fruit d'une coopération active de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En outre nous pensons que cette dynamique pourrait constituer un élément déclencheur pour que le dirigeant de P.M.E. puisse penser à la nécessité de motiver davantage le personnel de l'entreprise pour favoriser une plus grande implication de sa part.

Nous avons choisi de nous intéresser aux apports d'un fonctionnement en équipe au niveau des directions des P.M.E. d'Afrique Centrale car la plupart des dirigeants de ces entreprises n'appréhendent pas à leur juste mesure :

.

les exigences de la mutation stratégique à l'époque actuelle où leurs entreprises sont confrontées aux variations continuelles de leur environnement et de la nécessité du maintien ou de l'amélioration de leur compétitivité dans une activité économique qui se mondialise chaque jour davantage,

.

les exigences liées à la montée de la complexité . Celle-ci implique la nécessité d'exercer un management associant davantage les collaborateurs directs qui entourent le dirigeant, tout en cherchant à tisser des relations fortes avec le maximum de réseaux externes d'information et en essayant d'identifier à chaque fois les possibilités qui s'offrent en terme de conseil.

La démarche de **recherche-intervention** dans laquelle nous nous sommes engagé dans les petites et moyennes entreprises du Burundi a pour objet de montrer l'importance des dysfonctionnements résultant d'un mode de management marqué par l'exercice autocratique du pouvoir, stérilisant souvent les compétences existantes au sein de l'entreprise et de faire apparaître les effets positifs que peut avoir l'instauration d'un mode de management innovateur, impliquant les membres de l'encadrement, voire un plus grand nombre de salariés dans les projets d'amélioration des performances économiques mais aussi sociales de ces organisations et susceptibles de leur permettre d'évoluer favorablement dans le futur.

0.2. PROBLEMATIQUE

Nous sommes parti de plusieurs constats pour construire notre problématique. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, il nous semble impossible que le dirigeant de P.M.E. puisse être capable à lui seul de répondre aux différents besoins de fonctionnement intéressant l 'ensemble des activités de l'entreprise. Nous pensons que la volonté manifeste du dirigeant de P.M.E. à vouloir garder le monopole du pouvoir de décision pourrait nuire à la compétitivité de son entreprise. En outre, l'insuffisance de compétences managériales de la part de dirigeants souvent dénoncée par les spécialistes de la gestion des entreprises africaines justifie à notre sens la nécessité d'impliquer davantage les collaborateurs du dirigeant en vue de faciliter la prise en charge des divers domaines de fonctionnement de l'entreprise. Lorsqu'on ajoute à cela les contraintes culturelles qui rendent difficile l'adoption des méthodes modernes de gestion dans les entreprises africaines, on risquerait de se forger l'idée que la situation de ces entreprises est immuable et qu'aucune possibilité d'évolution ne peut être envisagée.

En considérant la place que les P.M.E. sont appelées à jouer dans les économies africaines en général et dans celle du Burundi en particulier, il nous paraît primordial d'envisager des actions visant à soutenir leurs efforts de développement. Nous avons remarqué notamment au Burundi que lorsqu'on évoque les problèmes relatifs à la promotion des P.M.E. , on a tendance à privilégier les aspects relatifs à la création de l'entreprise et aucun organisme d'appui à la gestion de celles qui sont créées n'a jamais été mis en place. L'Etat semble oublier que la nature des aides à apporter à chaque P.M.E. nécessite parfois qu'elles soient adaptées au stade de son développement.

En nous lançant dans cette recherche, nous voulons montrer à travers les actions d'amélioration menées dans certaines entreprises burundaises que les dirigeants de P.M.E. gagneraient à impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise en général et leurs collaborateurs directs en particulier afin d'avoir la maîtrise de l'ensemble des problèmes inhérents au fonctionnement de leur entreprise.

Notre problématique se résume alors ainsi:

" L'amorce des pratiques de fonctionnement en équipe par la délégation concertée au niveau de la direction dans les P.M.E. burundaises ne pourrait-elle pas permettre l'efficacité de leur gestion et l'amélioration de leurs performances économiques et sociales ? "

0.3. Fil conducteur

Les petites et moyennes entreprises d'Afrique centrale sont pour la plupart des entreprises familiales et toutes les décisions importantes relèvent du seul dirigeant. Procédant souvent par intuition, ce dernier se soucie généralement peu de partager avec

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ses proches collaborateurs la vision qu'il a de l'avenir de son entreprise et les choix qui se présentent à elle en permanence.

Ayant eux mêmes parfois un **déficit de compétences managériales**, ces dirigeants de P.M.E. ne peuvent ainsi pas faire face aux nécessités d'assurer une performance durable à l'entreprise et ils n'ont pas le réflexe d'accorder une plus large place à leurs collaborateurs dans la gestion de celle-ci.

Au travers de notre travail de recherche, nous voulons explorer les **conditions d'adaptation du management socio-économique** dans les P.M.E. d'Afrique Centrale pour que, à l'instar des expériences menées dans les P.M.E. des pays développés, il puisse contribuer à améliorer les capacités des dirigeants de P.M.E. à assurer la conduite de l'activité de leur entreprise tout en structurant mieux l'organisation du travail par une implication de leurs proches collaborateurs.

Les méthodes de management pratiquées jusque là par ces P.M.E. d'Afrique Centrale n'ayant pas assuré leur compétitivité, nous nous proposons d'expérimenter au niveau des P.M.E. burundaises un management innovateur qui permettrait au dirigeant et à ses collaborateurs d'assurer une performance durable à l'entreprise. Nous considérons que, par le **processus de résolution des problèmes** qu'il propose, le management socio-économique pourrait stimuler en effet une prise de conscience par le dirigeant des nombreux dysfonctionnements dus à l'absence de relais et d'appuis susceptibles de traduire effectivement les objectifs en actions au niveau de toute l'entreprise. Le dirigeant de P.M.E. se convaincrait de la nécessité d'élargir le pouvoir de décision par le processus de **délégation concertée** à ses proches collaborateurs en vue d'instaurer progressivement **des pratiques de travail en équipe au niveau de la direction**. Ainsi confortés, dans leur travail ces collaborateurs pourront acquérir une **formation intégrée à la gestion** par l'utilisation d'outils de management adaptés tels que **le plan d'actions prioritaires et les tableaux de bord de pilotage**. L'appropriation de ces **outils de délégation concertée** devrait renforcer et améliorer **l'efficacité des systèmes d'informations** actuellement très déficients, la **communication et la concertation** quasi nulles ce qui, augmenterait la **confiance** et pourrait constituer une base pour orienter l'activité vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Une telle dynamique du noyau central devrait par effets induits, améliorer la communication entre la direction et le reste des acteurs de l'entreprise; créant ainsi, par la mobilisation des hommes qu'une telle pratique permet, une **énergie collective** nécessaire à la réalisation des performances souhaitées. N'étant pas toutefois une panacée aux problèmes des P.M.E., l'instauration des pratiques de fonctionnement en équipe au sommet de l'entreprise pourrait leur permettre d'être constamment gérées autour d'un **projet d'amélioration** de leur efficacité et de s'adapter constamment aux exigences de l'évolution de leur environnement.

0.4. Corps d'hypothèses[1]

Hypothèse centrale

L'hypothèse centrale que nous avons retenue est la suivante:

" L'introduction des pratiques de travail en équipe au niveau des directions de PME d'Afrique Centrale peut contribuer de façon continue à accroître leurs performances économiques et sociales ".

Nous en avons déduit une hypothèse centrale maximale et deux hypothèses centrales minimales. L'hypothèse centrale maximale exprime notre ambition mais sa validation nécessitera des recherches ultérieures pour pouvoir la valider. Les deux hypothèses centrales minimales constituent ce que l'on se propose de montrer et d'étayer à partir des matériaux que nous avons recueillis dans nos PME-terrain de recherche.

Hypothèse centrale maximale

" L'implication des proches collaborateurs du dirigeant dans la mise en oeuvre de l'activité de l'entreprise est un puissant levier pour faire converger au mieux les objectifs de la petite et moyenne entreprise avec ceux de tous les acteurs afin d'améliorer davantage les performances de l'entreprise ".

Hypothèses centrales minimales

" Le développement de la P.M.E. burundaise nécessite l'implication réelle d'un plus grand nombre d'acteurs au sommet de l'entreprise pour la mise en place et le pilotage d'actions de changement". " L'utilisation des outils de management socio-économique renforçant le processus de délégation concertée pourrait constituer une initiation aux pratiques de travail en équipe et contribuer à l'amélioration des compétences managériales des proches collaborateurs des dirigeants de PME burundaises ".

De ces hypothèses centrales découlent les hypothèses qui guideront notre recherche.

Thème 1 : Prise de conscience des effets de l'évolution de l'environnement interne et externe sur la P.M.E. par l'équipe de direction

Sous- thème 1 : Faiblesse de la vigilance sur l'environnement externe

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
111 Bien que l'environnement	111. La faiblesse des	111. Il serait possible de limiter

[1] **voir Savall, H. et Zardet, V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, Janvier 1996**

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
des P.M.E. burundaises change rapidement, on observe un manque de proactivité et un centrage de l'intérêt des dirigeants sur le court terme	ressources des P.M.E. ajoutée au manque d'organisation de la vigilance sur l'environnement externe font que les dirigeants adoptent une attitude passive face aux perturbations de l'environnement et concentrent leurs efforts sur des actions de très court terme	les effets négatifs de l'évolution de l'environnement sur la compétitivité de l'entreprise en incluant dans le tableau de bord de pilotage du dirigeant et de ses adjoints quelques indicateurs témoins d'une vigilance accrue sur l'environnement
112. La situation monopolistique que connaissent certaines P.M.E. burundaises ne les incitent pas à initier des actions de veille stratégique	112. Certains dirigeants ont tendance à croire qu'une telle situation pourrait perdurer et ne font aucun effort pour se projeter dans le futur	112. L'organisation du suivi de la qualité des produits et de l'évolution des exigences de la clientèle devrait permettre de mieux résister à l'implantation d'éventuels concurrents

<u>Sous-thème 2</u> : Détection des gisements de progrès à travers le suivi de l'évolution de l'environnement interne

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
121. Le dirigeant de P.M.E. paraît avoir une attitude négative vis-à-vis de toute idée qui remet en question ses méthodes de gestion	121. Il lui manque un bon diagnostic du fonctionnement de son entreprise et il court le risque d'une autosatisfaction aveuglante quand l'environnement lui est momentanément favorable	121. La présentation des dysfonctionnements grevant la rentabilité de l'entreprise, qui sont mis en évidence par le diagnostic socio-économique provoque un début de prise de conscience des responsables de l'entreprise.
122. Il existe des gisements internes de performances cachés qui n'arrêtent pas l'attention du dirigeant lors de l'allocation des ressources.	122. Ces gisements ne sont pas suffisamment explicités et remontent mal vers la direction	122. Lors de la préparation des budgets, il serait nécessaire de relever et de prendre en compte les éléments internes créateurs de potentiel.

<u>Thème 2</u> : Possibilités de diffusion des méthodes de management au sein des P.M.E.

<u>Sous thème 1</u> : Vision transversale de l'activité des P.M.E. comme moyen d'asseoir les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
211. Certains responsables estiment que leur contribution se limitent à la gestion de l'activité de leur unité, ce qui provoque souvent des dysfonctionnements au niveau des services environnants	211. Il existe une impossibilité apparente de s'intéresser et éventuellement d'appuyer les autres unités du fait d'une part qu'on y est pas incité et d'autre part qu'on ne dispose pas de cadre adéquat pour débattre des pratiques organisationnelles en vigueur dans les P.M.E.	211. L'instauration d'un système de réunions régulières permettrait d'échanger davantage d'informations nécessaires à la gestion de relations transversales
212. La prise en compte de l'activité globale de l'entreprise comme un ensemble de processus n'est pas une réalité dans les pratiques des membres de l'encadrement	212. Ils ne disposent pas d'informations et a fortiori d'indicateurs pouvant préciser les relations qui existent entre les différentes unités	212. La mise en place d'un tableau de bord de pilotage permettrait de mener des actions concertées tenant compte des relations clients / fournisseurs à établir entre les différents proches collaborateurs du dirigeant.

<u>Sous thème 2</u> : Nécessité d'un début de formalisation du système d'information

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
221. Le niveau élevé de l'oralité de la tradition burundaise peut conduire à un manque de rigueur dans la gestion de l'entreprise	221. Sous prétexte de proximité sociale entre les membres de l'encadrement, on porte généralement peu d'intérêt à la formalisation ce qui fait qu'il est difficile d'avoir une image exacte de la réalité du fonctionnement de l'entreprise	221. L'introduction de quelques outils simples comme la fiche de résolutions d'une réunion permettrait sans rompre avec les habitudes de se fixer quelques points majeurs susceptibles de soutenir de façon continue les efforts engagés dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
222. Toute faiblesse constatée dans l'activité de l'entreprise est abusivement imputée à la nonchalance ou à la faiblesse des compétences du personnel	222. Les membres de l'encadrement ne sont pas suffisamment outillés pour disposer d'informations pertinentes sur les lacunes de l'activité de production	222. L'emploi de fiches d'ordonnancement des opérations pourrait favoriser la détection des goulets d'étranglement existants ce qui permettrait de formuler les prestations nécessaires de la part des autres pour y faire face

<u>Sous- thème 3</u> : Possibilités d'amélioration du fonctionnement de la P.M.E. par la délégation concertée

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
231. La gestion des relations externes est du ressort du seul dirigeant	231. La volonté du dirigeant de gérer ces relations personnellement trouve sa justification dans l'importance du rôle de ses relations personnelles dans les affaires et son statut qui l'aide à faire pencher la balance de son côté	231. Le dirigeant de P.M.E. devrait initier un ou deux de ses collaborateurs au suivi ou à la gestion de certains réseaux externes
232. Dans la gestion courante de leurs entreprises, certains dirigeants ne ressentent pas l'utilité de se concerter avec leurs proches collaborateurs	232. Les dirigeants croient pouvoir conduire seul leur entreprise et ils sous-estiment le coût du manque de délégation	232. L'organisation de l'entreprise autour d'un processus continu de projets participatifs permettrait de créer d'une manière progressive des réflexes de travail en équipe au niveau de la direction de PME.
233. L'évolution des performances de la P.M.E. burundaise bute sur l'emprise de tâches routinières de la part des membres de l'encadrement	233. Ceux-ci ne distinguent pas suffisamment les activités qui leur reviennent d'exercer eux mêmes de celles qui peuvent être déléguées à leurs subordonnés	233. L'utilisation d'une fiche de planification personnelle ciblant quelques activités importantes pourrait faire évoluer positivement les comportements des collaborateurs du dirigeant vers la prise en main des activités qui leur sont véritablement propres

Thème 3: Renforcement du rôle des proches collaborateurs du dirigeant de P.M.E. par l'instauration d'une dynamique permanente de recherche et de conduite d'actions de changements.

<u>Sous thème 1</u> : Effets induits de l'instauration des pratiques de fonctionnement en équipe au niveau de la direction sur l'efficacité des P.M.E.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
311 Les dirigeants de P.M.E. ne recueillent ni n'exploitent l'information ascendante pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise	311. Les dirigeants de P.M.E. considèrent que les améliorations ne peuvent venir que d'eux ou des facteurs externes	311 La constitution d'une équipe de direction devrait permettre de reconsidérer le rôle de l'encadrement en l'amenant à consacrer

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
		davantage de temps à des actions d'animation d'équipes ce qui permettrait une démultiplication dans l'entreprise
312 Le niveau élevé d'illéttrisme qui prévaut dans les P.M.E. burundaises renforce le climat de méfiance de la part de la hiérarchie quant à la possibilité du personnel et de la maîtrise à participer à la mise en place d'un système d'informations stimulant	312. L'incapacité des responsables d'unité à collecter, trier et faire remonter l'information à la direction en est plutôt la cause	312 La détermination d'un petit panier d'indicateurs, signifiants et un suivi régulier de leur saisie et exploitation pourraient constituer d'une part un bon moyen de répondre aux nécessités de cohérence globale et d'autre part un moyen d'enrayer les effets négatifs de l'illétrisme

Sous-thème 2: Nécessité d'un concours extérieur dans le développement du rôle anagérial de l'encadrement

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
321 L'absence d'une information stimulante est un des facteurs qui poussent le dirigeant de P.M.E. à concentrer tout le pouvoir de décision en ses mains	321. Les informations recueillies sur l'activité ne sont pas exploitées afin de pouvoir orienter les décisions	321. Une aide à la formalisation de l'information et à son utilisation lors des réunions de pilotage pourrait conforter l'apport des proches collaborateurs du dirigeant à l'efficacité de la P.M.E.
322. Les profils de qualification des chefs de services dans les P.M.E. ne correspondent pas toujours à celles auxquelles on devrait s'attendre en fonction de l'expertise attendue	322. Le recrutement des collaborateurs du dirigeant est trop souvent dicté par son statut social ou par la volonté des actionnaires de mieux suivre l'évolution des affaires	322. Pour diminuer les conséquences négatives de ce mode de recrutement sur l'efficacité des membres de l'équipe de direction, une formation de ces derniers à l'utilisation des outils de management socio-économique pourrait les aider à renforcer leur rôle et à prendre davantage en main le fonctionnement de l'entreprise.
323. Certains membres de l'équipe de direction restent sceptiques quant à la rentabilité du temps passé à la mise en place d'actions d'améliorations	323 Ils estiment souvent que l'amélioration des performances ne peut être générée que par l'amélioration de la capacité technique de l'outil de production et omettent de tirer profit des capacités des acteurs de l'entreprise	323 Une aide à l'établissement d'une balance économique prévisionnelle leur permettrait d'être plus clairs sur les actions d'amélioration qu'il est possible de mettre en oeuvre et sur leurs résultats
324. La constitution et la cohérence d'une équipe de direction représentent un changement technique et culturel dans le management des P.M.E. burundaises.	324. Pour mener à bien un tel projet, il faut en démontrer la faisabilité et l'efficacité étape par étape, ce qui est une démarche difficile et de longue haleine	324. La présence d'un intervenant externe doublé le cas échéant d'un consultant interne désigné par les acteurs de l'entreprise et formé au management socio-économique, est de nature à inscrire un tel changement dans la durée.

0.5. Plan de notre thèse

Nous avons choisi de présenter notre travail en deux principales parties. Au niveau de la première partie, nous avons précisé le positionnement et l'objet de notre recherche tandis

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

que la deuxième partie met en évidence les possibilités d'améliorer l'efficacité des PME burundaises en impliquant davantage les proches collaborateurs du dirigeant dans la conduite de l'activité de l'entreprise.

La première partie est composée de trois chapitres.

.

Le premier chapitre indique ce que le management socio-éconmique une fois adapté, peut apporter à la gestion des PME burundaises afin d'améliorer leurs performances économiques et sociales. Il met en évidence les éléments théoriques qui militent en faveur de la nécessité d'impliquer les proches collaborateurs du dirigeant de PME. En outre, il précise les raisons qui nous ont poussé à préférer la recherche - intervention à visée transformative aux autres méthodes de recherche en gestion.

.

Dans le deuxième chapitre, nous préciserons la délimitation que nous avons donné à la PME avant de décrire l'environnement global dans lequel évoluent les PME - terrain de notre recherche. Il montre les contraintes auxquelles elles doivent faire face ainsi que certains des atouts qui pourraient favoriser l'essor de la PME dans son ensemble.

.

Enfin, le troisième chapitre constitue un état de l'art sur la littérature en sciences de gestion traitant des problématiques de travail en équipe et de délégation concertée au niveau de la direction.

Quant à la deuxième partie, elle a elle aussi été conçue en trois chapitres que sont les chapitres 4, 5 et 6.

.

Le quatrième chapitre essaie de montrer les principaux axes qui pourraient conforter le processus de délégation concertée au niveau de la direction. Dans ce chapitre, nous étudions les leviers sur lesquels on pourrait agir, les outils de management dont l'appropriation par les dirigeants de PME et leurs proches collaborateurs pourrait permettre un développement continu de leur entreprise.

.

Le cinquième chapitre décrit les caractéristiques principales des PME - terrain de recherche et montre l'état actuel des pratiques de travail en équipe et de délégation concertée au niveau de leur direction. Nous essayons de montrer que les déficiences constatées dans ces pratiques provoquent des pertes de performances économiques et sociales dont la réduction pourrait être possible grâce à une plus grande implication des proches collaborateurs du dirigeant dans la conduite de l'activité de l'entreprise.

.

Le dernier chapitre montre les actions concrètes qui ont été mises en oeuvre dans le cadre des projets d'amélioration mis en place dans les PME - terrain de recherche. A ce niveau, nous démontrons que l'appropriation de certains outils de management socio-économique par les membres de la direction dans les PME burundaises peut être considérée comme une action de formation intégrée à la gestion de leur entreprise pour

ces acteurs et par là permettre une amélioration des performances économiques et sociales enregistrées. En nous référant aux résultats observés dans le cadre des projets d'amélioration mis en oeuvre dans nos PME-terrain de recherche, nous proposons quelques mesures qui pourraient inspirer les acteurs intéressés au développement des PME en Afrique Centrale et à celles du Burundi en particulier pour promouvoir leur développement.

En guise de conclusion, nous essayons de préciser le degré de validation de nos hypothèses de recherche, de dégager les apports ainsi que les limites de notre recherche. En outre, nous inspirant de l'esprit qui a guidé les actions de " formation-action "[2] que le Bureau International du Travail (BIT) a initiées dans certains pays d'Afrique francophone et dont P. Hidalgo était le principal coordinateur , nous mettons en évidence quelques pistes qui pourraient apporter un éclairage plus profond sur les actions susceptibles d'accroître l'efficacité de la direction dans les PME d'Afrique Centrale.

[2] G. Causse, M. Fiol et P. Jolivet, " La formation-action. Un exemple de mise en oeuvre ". Enseignement et Gestion , Nouvelle série; Hiver 1985, pp 21-30

Première partie : Positionnement et objet de notre recherche

CHAPITRE I - CADRE THEORIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Le présent chapitre nous permettra de montrer et de préciser les bases théoriques ainsi que les démarches méthodologiques et épistémologiques de notre recherche. Nous essaierons de dégager les concepts clés du management socio-économique sur lesquels les dirigeants de P.M.E. pourraient se baser pour améliorer le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Si les dirigeants de P.M.E. africaines ont tendance à limiter leur vision de la gestion aux seuls aspects financiers, le management socio-économique leur permettrait d'envisager l'accroissement des performances comme une conjonction d'actions effectuées dans tous les domaines de l'entreprise.

En deuxième section, nous passerons en revue les fondements théoriques qui montrent l'impossibilité du dirigeant de penser et de piloter seul l'activité de l'entreprise ainsi que de la nécessité d'impliquer le maximum de ses collaborateurs dans la conduite de l'activité de l'entreprise. Ainsi à partir des éléments philosophiques sur lesquels se fondent la gouvernance d'entreprise, nous aurons à montrer ce que la confiance et le

travail en équipe peuvent apporter pour une compétitivité soutenue de l'entreprise. Nous avons accordé une importance à la confiance car certains dirigeants de P.M.E. burundaises ont tendance à ne pas spontanément faire confiance en les capacités managériales de leurs proches collaborateurs. A l 'opposé, envers certains autres collaborateurs, la confiance est totale. Nous essaierons de montrer que le travail en équipe permet alors de limiter les conséquences néfastes qui peuvent résulter d'un manque de suivi et de contrôle des zones de responsabilités confiées à ces collaborateurs.

Ces éléments nous permettront par la suite sur la base de nos interventions socio-économiques conduites dans les P.M.E. burundaises, de montrer que l'implication des proches collaborateurs du dirigeant par la délégation concertée permettrait d'initier des pratiques de travail en équipe au niveau des directions des P.M.E. burundaises.

Nous avons choisi d'utiliser la méthode de management socio-économique car elle pourrait permettre aux dirigeants de P.M.E. burundaises qui sont en prise avec les méfaits de la crise socio-éconmique de se rendre compte que des progrès sont susceptibles d'être effectués grâce à des actions initiées à l'intérieur de l'entreprise par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes.

I.1 Fondements de l'approche socio-économique des entreprises et des organisations

I.1.1 L'approche socio-économique

A l'époque où l'homme devenu citoyen et consommateur relativement reconnu " veut être aussi pris en considération au sein de son organisation "[3], il devient essentiel pour les dirigeants d'entreprise de savoir comment " lier ou réconcilier l'homme et l'entreprise dans une relation " gagnant / gagnant " durable "[4] afin d'entretenir une énergie toujours renouvelée en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour répondre à cette nécessité l '**A**pproche **S**ocio-**E**conomique enrichit les méthodes de gestion qui fondent l'accroissement des performances de l'entreprise sur la seule combinaison des facteurs : produits, marchés, technologies considérant le **potentiel humain** comme un **facteur porteur d'avantages concurrentiels évidents donc comme levier primordial d'amélioration des performances économiques**.

Cette approche théorique sur laquelle nous axons notre recherche pourrait ouvrir de réelles perspectives aux dirigeants de P.M.E. en général et à ceux d'Afrique Centrale en particulier pour accroître l'efficacité de leur entreprise en impliquant davantage leurs

[3] H. Savall et V. Zardet, " Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix Harvard. L'Expansion de Management stratégique, p 17, 3è Edition, Economica, 1995, 405 pages. Préface M.A Lancelle. Avant propos J.M Doublet, 2ère Edition 1989, 351 pages

[4] H. Savall et V. Zardet, " Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts- performances cachés ", p 13, Editions Malesherbes, Editions Eyrolles, 1992, 399 pages

proches collaborateurs. Elle est fondée sur une hypothèse théorique fondamentale qui considère que dans toute organisation productive l'interaction permanente d'un ensemble de structures et de comportements humains provoque des dysfonctionnements dont la régulation engendre des coûts qui grèvent la performance de l'entreprise.

De ces interactions entre les structures de travail et les comportements des différents acteurs découlent le fonctionnement visible de toute entreprise ou organisation qu'on peut classer sous deux aspects:

.

l'orthofonctionnement qui est le fonctionnement attendu par les acteurs;

.

les dysfonctionnements traduisant l'écart entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement. Ces dysfonctionnements appellent à des actes de régulation correspondant à des consommations d'activités humaines et / ou des consommations de matières et fournitures. Les coûts inhérents à ces régulations sont des **coûts cachés** et à ce titre ne sont pas pris en compte par les systèmes d'informations habituels de l'entreprise. De par leur statut clandestin, ils entament la performance de l'entreprise comme le montre le schéma ci-après[5].

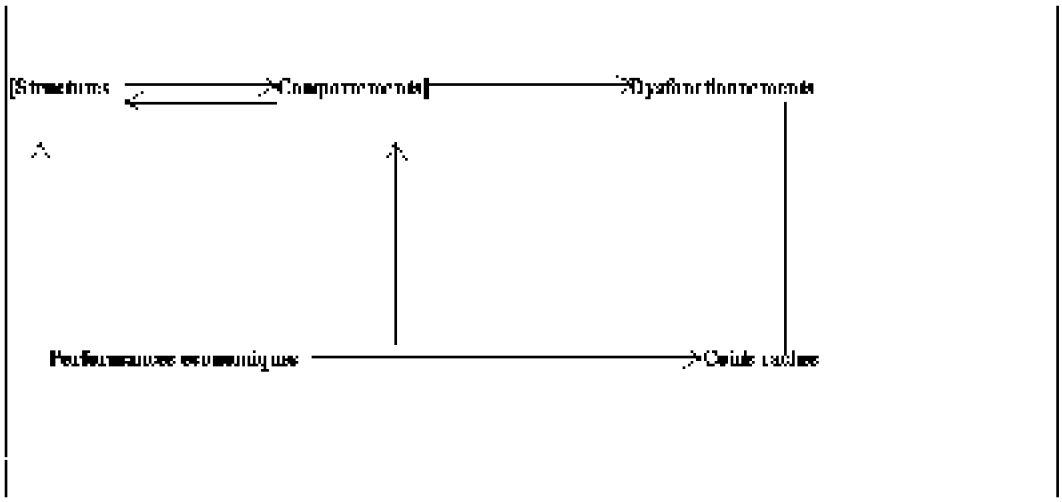


Figure n° 1: Hypothèse fondamentale de l'Analyse Socio-Economique

Pour accroître le niveau de performance économique de l'entreprise, il est donc indispensable de mener des actions synchronisées à la fois sur les structures et les comportements.

Les structures sont les éléments caractérisés par leur stabilité et leur prégnance[6]. Elles ont un certain degré d'inertie par rapport aux acteurs et au temps. Elles ont une influence sur les comportements dans la mesure où elles peuvent conditionner ces derniers.

[5] H. Savall et V. Zardet, " Maîtriser les performances et les coûts cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable ", op cit, p 152

[6] idem, pp 152 - 157

On distingue cinq catégories de structures:

- **structures physiques** qui s'étendent de l'espace physique de travail, configuration des lieux avec des nuisances telles que: bruit, chaleur, toxicité, accidents.
- **structures technologiques** qui regroupent les différents types d'équipements, leur état, leur niveau de complexité et valeur économique;
- **structures organisationnelles** qui concernent la répartition des fonctions, des tâches et des responsabilités, les méthodes opératoires, les systèmes d'informations tant opérationnels que fonctionnels, ainsi que la division du travail.
- **structures démographiques** qui sont les caractéristiques de la population employée en termes d'effectifs employés, de pyramide des âges , de structure de la population et de sa formation.
- **et les structures mentales** comprenant les éléments caractérisant de façon durable les mentalités dans l'organisation : conceptions dominantes, styles de gestion, état d'esprit et ambiance de travail.

Ces structures interagissent de façon étroite et leur classification facilite l'analyse du fonctionnement de l'entreprise ou organisation et permet la hiérarchisation des problèmes structurels pour mieux définir les priorités d'action.

Quant aux comportements, ce sont les manifestations de l'homme effectivement observées. Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité[7].

Ainsi suivant la nature des problèmes rencontrés chaque individu est susceptible d'obéir à cinq logiques de comportements:

- **la logique individuelle:** l'individu se comporte comme une entité relativement autonome, car il est influencé par sa personnalité, son éducation, ses convictions personnelles...;
- **la logique catégorielle:** le comportement est guidé par son appartenance à une catégorie de l'organisation;
- **la logique de groupe d'activité:** c'est l'appartenance à une unité de l'organisation qui guide le comportement individuel. C'est le cas des relations pouvant caractériser les techniciens d'un atelier de réparation et de fabrication mécanique avec ceux du service

[7] Idem, pp 157-159

production;

.

la logique groupe d'affinité ou de groupe de pression : c'est la logique d'appartenance à un groupe d'affinité interne ou externe à l'entreprise provenant soit d'un type de formation, soit d'un groupe d'origine ethnique, soit d'une conviction morale, religieuse, syndicale...;

.

la logique collective: elle se rapporte à certaines situations où l'ensemble des salariés se comporte comme un seul homme.

Sur le plan pratique, cette classification permet de déceler les causes des dysfonctionnements et d'envisager des solutions.

Ainsi, l'accroissement des performances sera compris comme la résultante de la réduction de l'écart entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité (orthofonctionnement).

I.1.2 Concept socio-économique de la performance globale

La performance est souvent associée à trois concepts à savoir l'efficacité, l'efficience et l'effectivité:

.

L'efficacité sera mesurée par le degré de réalisation des buts et des objectifs fixés par les acteurs de l'entreprise ou de l'organisation;

.

L'efficience indique l'utilisation rationnelle des ressources de l'organisation et se mesure en comparant le résultat obtenu et les moyens mis en oeuvre.

.

L'effectivité quant à elle indique l'amélioration de la satisfaction des acteurs internes et externes par une meilleure rétribution.

On voit à travers ces considérations que la performance ne doit pas être vue sous un angle purement financier comme certains dirigeants de P.M.E. ont tendance à le faire. Elle doit être plutôt comprise comme une notion relative qui exige au-delà de l'atteinte des résultats et l'usage efficient des ressources mises en oeuvre de prendre en considération les acteurs en charge de l'activité de l'entreprise.

C'est dans cette logique que l'approche socio-économique cherche la réduction de la dichotomie entre le social et l'économique qui a longtemps prévalu dans les sciences de gestion. Selon cette approche : le concept de performance recouvre deux dimensions indissociables[8]: la performance économique et la performance sociale.

[8] H. Savall, " Comptabilité de l'efficience économique et du développement humain. Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise. Rapport au 7è colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre 1977, 36 pages

Elle considère la performance globale de l'entreprise comme le produit d'une action simultanée sur la performance économique et sociale comme le montre la figure ci-dessous[9].

La performance économique a pour composantes les résultats immédiats et la création de potentiel tandis que la performance sociale s'analyse à travers six domaines de fonctionnement de l'entreprise.

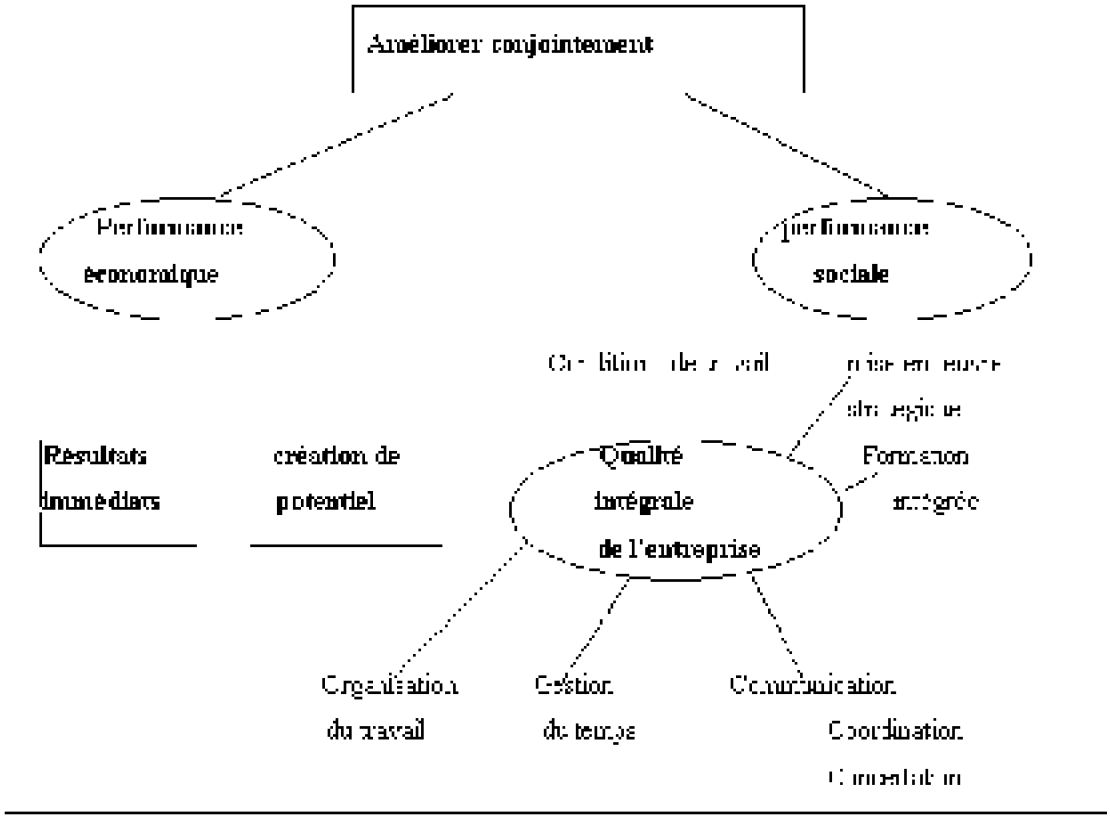


Figure n°2 : La performance socio-économique

1.1.2.1 Performance économique

Dans l'analyse socio-économique, la performance économique est définie par deux composantes: les **résultats immédiats** et la **création de potentiel**.

Les résultats immédiats sont ceux qui affectent le compte de résultats de l'exercice

[9] H. Savall et V. Zardet, " Ingénierie stratégique du roseau : souple et enracinée", p 10 , Economica, 1995, 517 pages.

en cours tandis que la création de potentiel désigne les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts seront visibles ultérieurement. Cette composante comprend la création de potentiel matériel et immatériel. Ce dernier représente les actions d'investissement immatériel comme l'investissement dans des actions de management, de formation pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise. En outre , notons que cela nécessite l'augmentation du ratio temps indirectement productif / temps directement productif qui permet d'accroître l'investissement immatériel en vue d'une réduction future des dysfonctionnements de l'entreprise.

1.1.2.2 Performance sociale

La performance sociale traduit la qualité du fonctionnement de l'entreprise à travers l'articulation de six domaines de fonctionnement de l'entreprise.

Le fonctionnement de l'entreprise sera étudié à travers: **les conditions de travail**, **l'organisation du travail, la communication - coordination - concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en oeuvre stratégique.** La performance globale sera donc le produit de l'interdépendance entre les composantes de la performance économique et celles de la performance sociale. Elle sera obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter ces six domaines de fonctionnement de l'entreprise.

Pour montrer l'impact de l'interaction structures - comportements sur la performance globale de l'entreprise , H. Savall a introduit les notions de dysfonctionnements et de coûts cachés qui permettent de mettre en évidence les gisements de potentiel que recèle l'entreprise.

I.1.3 Notion de coûts - performances cachés

Les coûts cachés sont l'expression financière des dysfonctionnements qui grèvent les performances de l'entreprise:

Dysfonctionnements

Un dysfonctionnement [10] est l'écart observé entre le fonctionnement souhaité ou orthofonctionnement et le fonctionnement constaté. Les dysfonctionnements sont la traduction des anomalies dues aux interactions entre les structures et comportements et sont considérés comme " **variables fondamentales de l'analyse socio-économique "** [11] .

Coûts cachés

L'expression **" coûts cachés "** est un raccourci de coûts - performances cachés car la réduction d'une performance représente un coût et la réduction d'un coût une

[10] H. Savall, " Enrichir le travail humain. L'évaluation économique du travail ", p 202,, 2è Edition Economica, 1989, 275 pages ; 1ère Edition Dunod, 1973, 213 pages

[11] H. Savall et V. Zardet " Reconstruire l'entreprise: l'analyse socio-économique des conditions de travail ", p 62, Dunod, 1980, 275 pages

performance. Les coûts cachés sont ceux qui ne sont pas repérés par les systèmes d'information classiques (budgets, comptabilité générale ou analytique ...) par opposition aux coûts visibles qui ont une dénomination, une mesure et un système de surveillance. Signalons que ces coûts cachés sont essentiellement l'expression monétaire d'activités de régulation.

I.1.4 Indicateurs et composants de coûts cachés

Les indicateurs de dysfonctionnements sont à la fois considérés comme des indicateurs de structure et des indicateurs de performances. Ils sont considérés comme des variables socio-économiques qui révèlent un état d'efficience sociale du système [Structures - Comportements] et susceptibles d'être mesurés financièrement . Ces dysfonctionnements peuvent être exprimés sous cinq indicateurs :

.

l'absentéisme,

.

les accidents de travail,

.

la rotation du personnel,

.

la non - qualité ou défaut de qualité de produits,

.

les écarts de productivité directe ou sous - productivité.

Les régulations des dysfonctionnements sont exprimées soit par les activités humaines , soit par des consommations de biens et/ou services. Au stade de l'évaluation des coûts cachés, ces indicateurs sont décomposés en :

.

surconsommations: composant du coût de produits et services consommés à l'occasion de la régulation d'un dysfonctionnement.

.

surtemps : c'est le coût du temps supplémentaire passé par les acteurs dans des régulations de dysfonctionnements.

.

non-productions: c'est le coût du temps passé sans qu'aucune production ne soit effectuée.

.

sursalaires: composant de coût de certains dysfonctionnements constitués par un écart de salaire du fait de la réalisation d'une activité par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer (glissement de fonction vers le bas).

.

non création de potentiel: ce sont les dysfonctionnements qui entraînent des conséquences qui se constateront deux ou trois ans plus tard.

.

risques: ce sont les effets dommageables qui peuvent résulter de la survenance de ces dysfonctionnements. On pourrait donner comme exemple le risque de perte d'un client suite à une livraison d'une marchandise ne répondant pas à la qualité exigée.

Notons cependant que certains de ces coûts sont incorporés dans les différentes lignes des systèmes d'information existants comme par exemple les frais payés pour cause de retard de livraison et que d'autres ne sont pas compris dans les coûts visibles. Les coûts cachés constituent alors un manque à gagner sur les chiffres d'affaires et une réduction de la performance financière attendue en regard des prévisions des ventes. La mise en lumière du calcul de certains de ces coûts permet de créer une stimulation chez les acteurs de l'entreprise pour entreprendre des actions d'amélioration.

1.1.5 Origine des faibles performances de l'entreprise établie par l'approche socio-économique.

L'observation courante de PME burundaises montre que ces entreprises n'ont pas de systèmes d'informations assez formalisés capables de soutenir le pilotage de leur activité. Du fait des pratiques en oeuvre auxquelles il faut fréquemment ajouter leur situation quasi-monopolistique qui leur garantit parfois un niveau de résultats assez élevé, aucune action n'est menée pour s'interroger sur les possibilités d'amélioration du fonctionnement de ces entreprises.

L'analyse socio-économique, du fait qu'elle met en évidence les trois causes - racines des dysfonctionnements de l'entreprise: **l'inexistence fréquente d'un SIOFHIS** (Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes), le **défaut de synchronisation** des décisions et des actions ainsi que **la faiblesse des pratiques de toilettage** des organisations, pourrait ainsi permettre aux dirigeants de P.M.E. de conduire leurs entreprises en profitant au mieux des capacités de leurs proches collaborateurs.

1.1.5.1 Le concept de SIOFHIS

Le concept de " **SIOFHISOGENESE** " développé par V. Zardet[12] est un processus de production d'effets stimulants par l'information pour conduire le changement. Ce processus stimulant dénommé SIOFHIS provient d'informations sélectionnées, de messages démultipliés qui poussent à des actes décisifs compatibles et cohérents avec la conduite de l'entreprise. L'effet **SIOFHIS** désigne la capacité d'une organisation à produire ces actes décisifs en fonction des objectifs de survie - développement de l'organisation à partir des messages émis et circulants.

Le lien entre le système d'information et l'efficacité de l'entreprise est représenté par

[12] Pour des explications plus détaillées se reporter à la thèse de V. Zardet, " Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation ", Thèse de doctorat Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 pages

le pilotage stratégique. Ce dernier recouvre l'implication des acteurs par la prise de décision et la réalisation d'actes décisifs pour atteindre des objectifs à partir d'informations fournies par le système. Un système d'informations sera considéré comme performant à la condition d'acheminer vers les acteurs les informations dont ils ont besoin dans le cadre de leurs attributions formelles et dès lors que ces informations sont bien comprises , assimilées et stimulent leurs décisions ou actes conformément aux orientations stratégiques de l'organisation. Le SIOFHIS d'une entreprise désigne donc la capacité du système d'informations de l'entreprise à stimuler les comportements efficaces chez ses membres afin d'atteindre les objectifs collectifs. Il désigne un système d'informations conçu et fonctionnant de telle sorte que les informations seront comprises, mémorisées par les acteurs (humainement intégrées) puis transformées en décisions et en actions de mise en oeuvre de ces décisions (stimulantes). Il s'agit à la fois de mieux mesurer et de mieux piloter la performance économique globale de l'entreprise.

En se structurant, ces informations provoquent des stimuli qui font évoluer les comportements au sein de l'entreprise. Pour qualifier un système d'informations, il faut voir précisément l'utilisation qui est faite des informations, les décisions effectivement prises sur la base des indicateurs du système. En observant les pratiques de différentes entreprises, on remarque que le SIOFHIS n'est pas toujours suffisant au niveau des entreprises.

Ainsi on aura souvent des systèmes d'informations qui s'arrêtent au stade **SIOF** dans leur développement et qui se caractérisent par une accumulation d'informations produites, diffusées, reçues sans être assimilées par les acteurs. Dans d'autres cas, ils s'arrêtent au **SIOFHI** et se caractérisent par un ensemble d'informations ne débouchant pas sur la réalisation d'actes. Le coût de fonctionnement d'un SIOFHI est supérieur au coût de fonctionnement d'un SIOF; plus coûteux certes, mais représente un point de passage obligé pour arriver au SIOFHIS. Un SIOFHI est plus proche de l'efficacité économique, même s'il demande des investissements économiques plus importants. La déperdition s'explique par le défaut d'énergie de passage à l'acte des acteurs.

Le développement du système d'informations pourrait s'arrêter au stade SIOFHI à cause des problèmes de modes de coopération utilisés dans l'entreprise pour le pilotage, la mauvaise allocation du temps pour la prise de décision ou la clarté ou le consensus sur les objectifs stratégiques et sur les actions de mise en oeuvre stratégique.

Il pourrait aussi s'arrêter au stade SIOF dans le cas d'entreprises qui ont un système d'informations hypertrophié si c'est le seul côté instrumental ou techniciste qui est mis en avant. Dans d'autres cas, cela peut être dû à une focalisation de la gestion sur le très court terme pour notamment les entreprises ayant un système d'informations atrophié avec crainte de ne pas pouvoir agir sur l'environnement.

L'accroissement de l'effet SIOFHIS résulte d'une dialectique organisée de déstabilisation et stabilisation des acteurs de l'entreprise. Un acteur ou un groupe d'acteurs peut jouer un rôle particulier dans la régulation de cette dialectique. Cet acteur peut être un chercheur ou un intervenant externe à l'entreprise, ou sous certaines conditions, un acteur interne à l'entreprise qui va favoriser l'introduction du changement dans l'entreprise. Organiser la " stabilisation - déstabilisation " des acteurs consiste à

introduire des perturbations chez les acteurs de l'entreprise, en mettant en cause certaines de leurs pratiques de gestion et certaines des structures mentales qui les fondent.

1.1.5.2 Le toilettage

Le toilettage identifie les réflexes de l'entreprise pour réviser, adapter régulièrement et fréquemment ses structures, son fonctionnement, ses pratiques, ses procédures, et préserve de la pollution dysfonctionnelle que le temps (qui dégrade tout le système) accumule périodiquement[13]. On peut dire que le **toilettage** est l'expression de la maintenance ou la remise en état des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que les structures, procédures et comportements, de tous les éléments qui subissent des dégradations au fil du temps. De façon plus large, " le toilettage est un concept large recouvrant les notions de changement d'ampleur modéré, de " philosophie " à adopter dans la gestion des processus d'évolution des organisations, de leviers d'action contre la dégradation , le vieillissement, de lutte contre le désordre interne "[14]. Les réflexes de toilettage dicteront l'attitude que les dirigeants adoptent par rapport aux besoins de la régulation des dysfonctionnements que connaît l'entreprise.

Trois attitudes[15] peuvent être observées au niveau de la régulation des dysfonctionnements :

.

la régulation d'abandon: l'acteur constate le dysfonctionnement et ne fait aucun acte,

.

la régulation d'absorption : l'acteur constate le dysfonctionnement , fait un acte pour corriger le dysfonctionnement immédiat; cet acte entraîne donc un effet positif à court terme, mais comme il n'agit pas sur les causes de ce dysfonctionnement, ce dernier se répétera: la régulation n'a donc pas d'effets positifs à moyen et long termes;

.

la régulation d'équilibration: non seulement l'acteur fait un acte pour obtenir un effet positif à court terme, mais en outre, il en réalise d'autres pour prévenir les futurs dysfonctionnements. Par cet acte, il libère du potentiel et accroît la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Le dysfonctionnement a ainsi permis un effet d'apprentissage et la régulation produit des effets positifs à moyen et long termes.

Ce sont les actes de régulation par absorption ou par équilibration qui montrent que les pratiques de toilettage dans l'entreprise sont d'un niveau suffisant. Ainsi, les pratiques de

[13] H. Savall et V. Zardet, " Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enracinée ", op cit, p150

[14] A.C Bernadet, " Contribution des pratiques de toilettage à l'amélioration de la qualité du fonctionnement des organisations ", Thèse de Doctorat , Octobre 1997, p 10, Université Lumière Lyon 2, 633 pages.

[15] V. Zardet; " Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation ", op cit, p116

révision périodique par le toilettage contribuent conjointement à la survie et au développement des organisations, en assurant la production de performances économiques et sociales à court terme et à moyen termes.

1.1.5.3. La synchronisation

La **synchronisation** [16] identifie le **degré effectif de coordination des unités et des acteurs** qui composent l'entreprise en **" temps réel "** c'est - à - dire dans des délais aussi courts que possible permettant une vitesse de réaction suffisante de l'entreprise vis-à-vis de son environnement pertinent (externe et interne). Il peut être vu comme l'ensemble des dispositifs de coordination en temps réel qui permettent d'éviter les décalages perturbateurs de l'activité entre les différents acteurs (individuels et collectifs) d'une organisation.

C'est donc la coordination en temps réel ou avec de très faibles décalages, qui vise à assurer la compatibilité entre les activités et les décisions des différentes unités de l'entreprise (divisions , départements, unités, équipe, individus) en vue de réaliser les objectifs et les finalités de l'entreprise.

H. Savall et V. Zardet parlent alors de décentralisation synchronisée en insistant sur la nécessité de déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en oeuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu de communication - coordination - concertation visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec la stratégie de l'organisation.

1.2 Eléments théoriques militant en faveur de la nécessité de l'implication des collaborateurs du dirigeant de P.M.E.

1.2.1 Considérations générales

Lorsqu'on étudie une organisation, on doit garder à l'esprit qu'elle forme un tout particulier façonné par des individus, un véritable champ de forces pour emprunter l'expression de K. Lewin (1936)[17]. Sa nature et son fonctionnement sont donc fortement tributaires de ses acteurs et du contexte spatio-temporel dans lequel elle évolue. Une telle considération nous amène à dire que la réalité organisationnelle ne peut jamais être objective parce qu'elle est l'oeuvre de sujets qui sont souvent guidés par leurs propres structures cognitives. La compréhension des organisations nécessite donc de considérer ces dernières comme des réalités que l'on ne sauraient comprendre qu'en tenant compte du système référentiel des individus qui les constituent. Il s'avère donc intéressant de chercher à capter les représentations qu'ont différents intervenants de la réalité dans laquelle ils évoluent, des représentations qu'ils auront façonnées au fil des événements

[16] H. Savall et V. Zardet " Ingénierie stratégique du roseau, op cit, p150

[17] K. Lewin cité par P. Cossette et Michel Audet , " Cartes cognitives et organisations ", p 3, Les Presses de l'Université Laval et Editions ESKA, 1994, 229 pages.

pour comprendre comment ils évoluent.

Il est dorénavant nécessaire de tenir compte de ces différentes représentations qu'ont les acteurs afin d'en dégager la vision commune qu'ils ont de leur organisation. Cela est incontournable dans la mesure où chacun des acteurs développe des " schèmes "[18] d'interprétation qui sont " des structures cognitives servant de guide au découpage de la réalité, à l'interprétation des événements et à l'action des individus"[19].

A ces considérations d'ordre général qui montrent l'importance de prendre en compte les acteurs de l'entreprise lorsqu'on essaie d'en comprendre son organisation et son fonctionnement, il convient de signaler l'incapacité des facultés humaines à appréhender à leur juste titre la complexité des situations induites par le fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation et de pouvoir y apporter les solutions les meilleures. Si la " **rationalité** " évoque un certain degré de perfection dans la qualité d'une décision, elle fait également allusion au fait qu'un collaborateur puisse être capable de choisir la solution à un problème qui soit la mieux adaptée. Il est dès lors important d'associer ses proches collaborateurs d'autant plus que la qualité des décisions est souvent réduite par le manque d'informations ou de temps suffisant de réflexion ainsi que par l'étroitesse des capacités individuelles de traitement des informations.

En se rapprochant de la problématique de direction d'entreprise et en considérant que gouverner, c'est d'abord apporter une solution au problème de la rareté des ressources, d'attention et de réflexion au regard du nombre, de la diversité, de la complexité des problèmes à résoudre, nous considérons que le dirigeant devrait procéder à une délégation suffisante du pouvoir de décision, mettre en place des structures qui facilitent l'interdépendance des canaux de communication efficients et diversifiés ainsi que l'appui d'un système d'informations performant.

En outre, comme une bonne partie de son travail est d'ordre qualitatif et qu'en même temps elle suppose le jugement des hommes, la gestion des rapports de forces existant au sein de l'organisation tout en se livrant à une recherche constante des opportunités, ce dirigeant est appelé à faire preuve de suffisamment d'intuition pour porter une attention suffisante à toutes les sphères de l'activité de l'entreprise. Cependant, l'observation courante montre que peu de dirigeants sont capables d'être efficaces sur tous ces registres et ils sont souvent contraints de décider en temps limité car ils sont incapables de suivre tout ce qui se passe au niveau de chaque maillon de la chaîne des implications. On notera également que les représentations qu'ils ont du système d'action sont également insuffisantes du fait de la réinterprétation à laquelle se livrent leurs collaborateurs qui sont souvent obligés d'agir en fonction de leur voisinage immédiat.

Devant un tel inconfort, le dirigeant, du fait qu'il n'a ni le temps ni la possibilité de se faire une représentation suffisamment précise et complète de l'organisation qu'il dirige et des projets qui lui sont proposés, se laisse plutôt aller à " **l'opportunisme dans l'action** "

[18] A. Giddens, " La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration ", 1987, Presses Universitaires de France, 474 pages

[19] P. Cossette, " La carte cognitive idiosyncrasique. Etude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires - dirigeants de P.M.E. " in " Cartes cognitives et organisations " , op cit, p 113

plutôt qu'à la recherche de la **" rationalité** " dans ses décisions, abandonnant ainsi à ses collaborateurs sans les y avoir préparé la gestion de pans entiers de responsabilités, ce qui peut conduire à un manque d'efficacité de l'organisation.

Face à une telle situation, on peut se demander s'il n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise en général et du dirigeant en particulier d'adopter une attitude pro-active pour éviter que les changements dans son organisation ne soient à chaque fois le résultat de " faits coercitifs " au sens de H. Simon[20]. A. Eraly note, pour sa part, que ces faits coercitifs qui surgissent dans l'organisation et qui poussent les décideurs à la réorganiser trouvent leur source dans l'interdépendance qui résulte de la différenciation des activités et dans l'incertitude qui impose de coordonner ces activités. Le dirigeant étant amené à une régulation constante des dysfonctionnements, ne doit-il pas s'obliger à détecter l'origine de l'insatisfaction qui commande l'ajustement ou la réorganisation de l'entreprise. A. Eraly essayant de donner une vision détaillée de ce phénomène constate que l'origine se trouverait dans la nécessité de résoudre des problèmes de division du travail, de mise en oeuvre de la coordination des différentes activités de contrôle, de communication, de traitement de l'information et de l'exercice du pouvoir; et enfin l'incertitude qui, lorsqu'elle est forte entraîne des ajustements intenses et nombreux.

De manière générale, les faits coercitifs susceptibles de créer un besoin de réorganisation sont multiples; ils diffèrent notamment selon " leur gravité, leur urgence et la dimension du sous-système concerné "[21]. Dans certains cas, c'est la performance de toute l'entreprise qui tend à se dégrader et stimule la réorganisation: faible croissance, rentabilité déclinante, saturation de certains marchés, absentéisme, incapacité d'innover... D'autres signes de déficiences structurelles sont la surcharge permanente des responsables hiérarchiques, les retards dans les décisions, l'apparition de certains goulets d'étranglements ou la difficulté de mettre sur pied des projets - pluri fonctions.

S'il est régulièrement rapporté que le dirigeant de P.M.E. en général et celui de P.M.E. africaine en particulier règne en monarque absolu, peut-on espérer qu'il puisse assumer toutes les exigences d'un fonctionnement efficace de l'entreprise ou faut-il l'encourager à intégrer davantage l'activité de ses proches collaborateurs et par là de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Pour rendre compte de cette nécessité, nous allons d'une part passer en revue les théories qui sous-tendent la structuration de l'entreprise comme moyens de mise en place de structures efficaces et d'autre part étudier la nécessité de prendre en compte l'ensemble des partenaires de l'entreprise pour enfin montrer comment un meilleur travail en équipe pourrait favoriser l'implication de tous les acteurs de l'entreprise tout en contribuant davantage à la réalisation d'objectifs collectifs.

1.2.2 Différentes approches de la structuration des organisations

Il nous paraît important lorsqu'on essaie d'explorer comment rendre efficaces les relations

[20] H. Simon , " Sciences des systèmes , Sciences de l'artificiel ", Presses Universitaires de France, 1991, 229 pages.

[21] A. Eraly, " La structuration de l'entreprise. La rationalité en action. " , p 181, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988, 246 pages.

tant verticales qu'horizontales caractérisant l'activité de l'entreprise par la **délégation concertée** [22] de passer en revue la manière dont les organisations se structurent. Cela nous permettra par la suite d'étudier la nécessité d'impliquer l'ensemble des acteurs pour enfin examiner comment cette démarche de délégation concertée peut favoriser l'émergence d'un esprit de travail en équipe.

A ce propos, divers courants ont marqué la théorie de structuration des entreprises. On peut citer le **courant rationaliste** qui considère que les structures sont le fruit des stratégies conscientes des dirigeants, l'organisation étant considérée comme un lieu d'exercice de rationalité technico-économique et de choix stratégique conscient et réfléchi (A. Chandler, I. Ansoff). Le **courant psychanalytique,** quant à lui, met en avant les caractéristiques psychologiques des dirigeants comme fondement des structures de l'organisation (D. Miller, M. Kets de Vries et J.M. Toulouse). On peut cependant reprocher à ces deux courants d'avoir tendance à ne privilégier qu'une seule catégorie de membres de l'organisation en l'occurrence les dirigeants, comme ayant seul le pouvoir d'influencer les stratégies et les structures alors qu'à la lumière des thèses développées par M. Crozier[23] , on voit que des groupes d'employés sont capables de développer des marges d'autonomies non négligeables et d'influencer la marche globale de l'organisation. En outre, on peut noter l'intérêt d'une représentation des organisations, non plus comme des espaces monolithiques, mais comme des lieux de rencontre de rationalités locales multiples et pas nécessairement homogènes[24], ce qui permet de prendre en compte le fait qu'un système social est une totalité différente des individus qui la composent.

D'autres courants ont introduit l'importance des caractéristiques de l'environnement dans la structuration des organisations. On peut pour illustrer un de ces courants se référer aux travaux de Lawrence et Lorsch qui formulent l'interrogation de savoir quelle " sorte d'organisation on doit choisir en fonction des variables économiques et des conditions du marché "[25]. Ces deux auteurs basent leur question sur le fait qu'ils considèrent une organisation comme un système ouvert dont tous les membres ont des comportements qui sont en interrelation les uns avec les autres[26].

Dans la même lignée, le **courant écologique** considère que la vie des organisations est fortement influencée par l'environnement et pensent que l'environnement sélectionne la meilleure forme organisationnelle sans que les efforts conscients d'adaptation d'une organisation particulière puissent y changer quelque chose. Pour eux, il ne faut pas

[22] Voir notamment, H. Savall et V. Zardet, «Management socio-économique: ou comment régénérer confiance et performances " in Confiance, Entreprise et société " Editions ESKA, 1995, p 165

[23] M. Crozier, " Le phénomène bureaucratique ", Editions du Seuil, 1963, 382 pages

[24] M. Berry, " Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ", Publications du centre de recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, Juin, 1983.

[25] P.R. Lawrence et J.R. Lorsch, " Adapter les structures d'entreprise: intégration ou différenciation ", p15, Les Editions d'organisation, 1994, 237 pages.

[26] idem, p18

compter sur les réformes de structures des organisations mais plutôt fonder la conception et l'évolution de celles-ci sur le **principe de sélection**. Du fait de la compétition existant entre les entreprises, la variété des formes organisationnelles est donc soumise au mécanisme de sélection tout comme l'est la variété des espèces en biologie.

Ces théories permettent encore une fois d'écarter la référence à la seule volonté du dirigeant dans la structuration des organisations et introduisent un certain relativisme en matière de structure organisationnelle et montrent qu'il n'existe pas une structure d'organisation qui soit considérée comme la meilleure dans tous les cas comme le sous-entend le précédent courant.

Cependant, on peut reprocher au courant écologique de ne pas prendre suffisamment en compte les aspects humains. Ce courant n'accorde aucune importance au dirigeant et a tendance à réduire son action sur les structures comme étant uniquement commandée par la prégnance de l'environnement. Nous considérons que cette approche est aussi réductrice des éléments qui interviennent dans la structuration d'une organisation car déjà en considérant seulement l'environnement, on oublie que la perception qu'on a de ce dernier passe par le prisme cognitif et stratégique des différents acteurs y compris des dirigeants, ce qui conditionne les projections organisationnelles qui en découleraient. On doit donc garder à l'esprit que les acteurs n'appartiennent pas à l'organisation au sens où des éléments appartiennent à un ensemble, " ils constituent et reconstituent l'organisation à travers leurs actions et interactions "[27]. C'est ce qui fait dire à, Ramson, Hinings et Greenwood[28] que la production et la reproduction des structures organisationnelles est une résultante de l'interaction des systèmes de signification des membres de l'organisation, des relations de pouvoir et des contraintes contextuelles.

C'est dans cette logique que H. Bouchiki[29] considère que les structures peuvent être considérées comme une résultante de la confrontation des schèmes d'interprétation des différents acteurs de l'entreprise qui peut déboucher sur un consensus ou des conflits dont la résolution dépendra des rapports de force entre les participants. Ce processus devra cependant lui aussi s'accommoder des éléments de contexte et de l'environnement pouvant avoir une influence sur les structures.

Dans son approche constructiviste H. Bouchiki[30] considère que les traits structurels forment un contexte que l'acteur ne peut pas ignorer mais il peut choisir d'agir contre ce contexte toutes les fois qu'il pourra supporter le coût de l'opposition. Cette approche constructiviste met dans les traits structurels tous les éléments du contexte d'action et d'interaction entre les acteurs et implique des fonctions floues et imprécises car beaucoup de ces traits ne sont pas spécifiques à l'organisation mais peuvent caractériser un espace

[27] Alain Eraly, " La structuration de l'entreprise. La rationalité en action. ", op cit, p 10

[28] Ramson et al. cité par H. Bouchiki, " Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste "in M. Ingham, "Management stratégique et compétitivité ", De Boeck - Wesmal, 1995, p 31, 559 pages

[29] H. Bouchiki, , " Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste ", op cit , p 51

[30] idem, p381

social plus large: la stratification sociale, les schémas culturels, l'infrastructure technologique notamment. Ces traits sont le produit de l'action et de l'interaction des acteurs. Il note que six logiques d'actions dont les forces sont contradictoires guident la structuration des organisations. Ces logiques sont: la coopération / compétition; l'ouverture / clôture; la différenciation / intégration; le contrôle / autonomie; l'innovation/ statu quo. Ces considérations montrent que les dirigeants ne peuvent à eux seuls et selon leur préférence structurer l'entreprise ce qui fait qu'ils doivent prendre en considération l'impact des apports des autres acteurs. Ils devraient prendre en compte les représentations que les autres acteurs se font de l'organisation et de la manière dont ils conçoivent son évolution. A ce sujet, H. Bouchiki[31] continue en notant que les organisations compétitives sont celles dont la structuration se nourrit de l'action de leurs membres et non celles où les dirigeants ont toujours eu le souci de brider, sinon de brimer cette action car, une telle approche opère à la longue contre l'évolution de l'entreprise.

Pour notre part, nous considérerons la nécessité de structuration sous un angle pragmatique et incrémental où les dirigeants de P.M.E., du fait de la prise de conscience permise par le diagnostic, se convaincraient d'une part de la nécessité d'impliquer l'ensemble des acteurs de leur entreprise et que d'autre part l'émergence de nouvelles méthodes de management susceptibles d'accroître l'expérience de leurs collaborateurs feraient évoluer les structures de leur entreprise en intégrant correctement les contraintes de l'environnement tant interne qu'externe. Cependant, il faut noter qu'une telle vision est loin de la réalité des P.M.E. africaines surtout quand on sait que la plupart des membres de l'encadrement ne se sentent pas suffisamment intégrés dans la gestion de leur entreprise. Nous pensons qu'il s'avère important, à travers un aperçu de la théorie de la gouvernance d'entreprise, de montrer tout ce que le dirigeant gagnerait à impliquer le maximum d'acteurs de son organisation tout en tenant compte de leurs intérêts respectifs.

1.2.3. La gouvernance d'entreprise comme fondement de la prise en compte des acteurs dans l'activité de l'entreprise

1.2.3.1 Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.

Nous remarquerons dans un premier temps que l'approche traditionnelle tendant à aborder les problèmes de gouvernance d'entreprise est pour le moins réductrice dans la mesure où la plupart des travaux qui ont été réalisés dans ce domaine l'ont été dans la perspective d'étudier comment devrait être gérées les relations entre actionnaires et dirigeants. La gouvernance d'entreprise telle que traitée dans les sciences de gestion peut facilement être envisagée sous l'aspect particulier du **partage de pouvoir**. Il a été développé du fait de la nécessité qu'il y avait de discuter des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décisions dans les grandes sociétés américaines du début du siècle et qui opposaient les actionnaires aux dirigeants. Ainsi, la gouvernance d'entreprise a été pendant longtemps étudiée comme étant " l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace

[31] idem, p391

discrétionnaire "[32]. Dans une approche de la théorie des transactions, la " corporate governance " est définie comme " les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise et ses dirigeants "[33].

On note dans la littérature deux systèmes de mécanismes caractérisant le gouvernement d'entreprise: l'un est associé à la " théorie des coûts de transactions " et l'autre à la " théorie de l'agence ".

La première perspective qui s'inspire des " transactions " autrement dit qui se réfère aux coûts de fonctionnement du système considéré, a été dégagée par A. Coase qui essayait de se questionner sur le pourquoi de l'existence de l'entreprise et reprise par O. Williamson. Ce dernier distingue trois structures de gouvernement d'entreprise: le marché, la hiérarchie et une forme hybride qui diffère selon trois catégories d'attributs: la nature des instruments (intensité incitative et contrôle administratif), la performance (adaptation autonome et adaptation par la coordination), l'application ou non de la loi contractuelle.

La deuxième voie qui se réfère à la théorie de l'agence développée par M.C Jensen et W. Meckling stipule que la relation d'agence est " une délégation de pouvoir et de représentation par laquelle le mandant confie au mandataire (ou agent) le soin d'agir en son nom et pour son propre compte, en échange de quoi il reçoit une rémunération prévue à cet effet "[34]. L'hypothèse de conflits d'intérêts entre les dirigeants et les différents acteurs reste un élément sous-jacent dans l'analyse de ces systèmes de gouvernement d'entreprise lorsqu'on aborde les relations entre actionnaires et dirigeants. L'approche de M. C. Jensen et W. Meckling a élargi la notion d'acteurs à tout agent (ou groupe d'agents homogènes) dont le bien-être est affecté par les décisions prises au sein de l'entreprise.

Comme éléments régulateurs de la gouvernance d'entreprise G. Charreaux distingue des mécanismes externes et internes comme pouvant avoir suffisamment d'effets pour canaliser la latitude managériale des dirigeants vers le respect des intérêts des différents partenaires de l'entreprise. Les mécanismes externes comprendraient le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché du travail (notamment celui des cadres - dirigeants) , l'environnement légal, politique et réglementaire tandis que les mécanismes internes regrouperaient le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par le conseil d'administration mais aussi par les employés subalternes.

Concernant la théorie de l'agence, trois facteurs paraissent être importants:

.

la notion de contrat(s) qui est à la base de l'existence de l'entreprise;

[32] G. Charreaux, " Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits ", p 421, Editions Economica, 1997, 540 pages.

[33] Idem, p 422

[34] M.C Jensen et W. Meckling in G. Charreaux , idem, p424

.

les divergences et conflits qui interviennent lors de l'exécution des contrats et qui sont liés à la nature particulière des intérêts propres à chaque agent ou groupe d'agents; intérêts que ces derniers cherchent à maximiser; et

.

la recherche par ces agents d'un arbitrage de leurs intérêts divergents, en vue de trouver un équilibre dont dépend leur survie.

Dans la même lignée, Fama (1989) considère que l'entreprise " est une équipe dont les membres agissent pour défendre leurs intérêts particuliers, mais réalisent que leur avenir dépend dans une certaine mesure de la survie de l'équipe (l'entreprise) qui est en compétition avec d'autres équipes "[35]. Cette définition nous permet au lieu de considérer uniquement les relations entre détenteurs de capital et dirigeants d'envisager l'application de la théorie à tous les contrats concernant la gestion de l'entreprise; qu'ils engagent des agents internes ou partiellement externes à celle-ci.

Cette volonté d'étendre la théorie de l'agence à tous les contrats est plus explicite car au lieu de s'intéresser à la relation principal - agent, elle insiste sur la notion générale de " relation de coopération "[36]. La relation d'agence n'est plus nécessairement une relation d'autorité, ni d'agence au sens légal du terme. Les contrats considérés par la théorie de l'agence sont " explicites " ou " implicites ", c'est-à-dire formels ou informels et surtout, ils sont réputés être incomplets au sens de la théorie économique; autrement dit, ils ne prévoient pas toutes les éventualités, tous les " états du monde " possibles. Cette incomplétude est liée à l'incertitude, aux capacités cognitives limitées des individus et au coût d'établissement des contrats. Dans la théorie positive de l'agence " la relation d'agence traditionnelle se transforme en une double relation d'agence dans laquelle chaque acteur peut être considéré, successivement, et réciproquement, comme " principal " et " agent "; il y a obligation réciproque et la délimitation de la tâche se fait conjointement "[37]. Au lieu de centrer la relation d'agence sur ce qu'en tirera le principal, la théorie positive de l'agence considère qu'il faut trouver " un mécanisme qui permette de maximiser sa propre fonction d'utilité et de s'approprier la part la plus importante possible de la rente issue de la coopération "[38]. Impliquer davantage de personnel dans toutes les sphères de décision permet alors de réduire les coûts de coopération.

Dans le cadre de la théorie de l'agence généralisée, Hill et Jones[39] considèrent que le système sera dit efficace s'il permet d'assurer la convergence des intérêts, en résolvant

[35] Fama cité par B. Tidjan, " Formation professionnelle et relation d'agence ", p 6, CREG, Bordeaux, 1995, 38 pages

[36] G. Charreaux, " La théorie positive de l'agence ", p 82, in G. Koenig, G. Charreaux et B. de Montmorillon, B. Amann, " De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21 è siècle, 1999, 255 pages

[37] Idem p 82 pages

[38] Idem p 82

[39] Jones et Hill cité par G. Charreaux, " Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théories et faits ", op cit, p 421,

les conflits au moindre coût, et en supposant que la sélection naturelle joue et confère une meilleure capacité de survie. Elle permet d'inclure dans le champ d'analyse des systèmes de gouvernance notamment les phénomènes de pouvoir qui sont en fin de compte au centre des théories organisationnelles surtout lorsqu'on se place sous l'angle de la dépendance envers les ressources. Cet élargissement porte sur les points suivants:

- tous les acteurs sont explicitement pris en compte,
- les mécanismes de marché sont supposés imparfaitement efficaces: cette efficacité limitée est due à différentes sources de friction: barrières à l'entrée et à la sortie, comportement actif des dirigeants et des acteurs de façon à modeler l'environnement en leur faveur...,
- en raison de ce fonctionnement imparfait des marchés, l'attention porte principalement non pas sur les conditions d'équilibre mais sur les processus de marché permettant de corriger les situations de déséquilibre,
- la notion de coûts d'agence est dépassée et Hill et Jones lui substituent la notion de coûts contractuels,
- considérant que la notion de " structure de gouvernement " retenue par l'agence traditionnelle, en ne recouvrant les mécanismes d'alignement ex-ante des intérêts, est trop étroite, ils lui substituent la notion de " structure institutionnelle " qui, outre la fonction disciplinaire habituelle a également pour rôle de garantir l'exécution des contrats implicites qui sous-tendent les relations entre les dirigeants et les autres acteurs,
- les situations de déséquilibre qui naissent, soit des innovations introduites par l'entreprise ou par les différents acteurs, soit des chocs exogènes, créent des différentiels de pouvoirs (situations asymétriques) , dont les dirigeants et les différents acteurs cherchent à profiter. Ces différentiels sont le plus souvent en faveur des dirigeants, en raison de leur position centrale. Ils agissent alors de façon à neutraliser les mécanismes de gouvernement et à renforcer leur pouvoir discrétionnaire, ce qui réduit la possibilité, pour les acteurs, de faire respecter les contrats les concernant.

Inversement, l'accroissement du pouvoir des dirigeants renforce l'intérêt que peuvent avoir les autres acteurs à mieux utiliser ou à faire évoluer les mécanismes de gouvernement de façon à rétablir l'équilibre et à récupérer une partie des rentes que s'approprient les dirigeants, et les groupes d'acteurs auxquels ils s'allient. Cette théorie de la firme repose sur une représentation du système de gouvernement des entreprises comme la résultante d'un jeu dynamique entre les dirigeants et les différents acteurs avec pour objet la création et le partage des rentes et quasi-rentes.

1.2.3.2 Conditions d'efficacité d'un système de gouvernance

D'une façon générale, "l'efficacité d'un système de gouvernement se juge alors sur sa capacité à assurer la pérennité de la firme "[40]. Pour cela, tout système de gouvernement qui se veut efficace doit garantir la viabilité de la coalition qui permet à l'entreprise d'être créatrice de richesses . Il doit pouvoir fidéliser notamment ses acteurs internes pour qu'ils ne ressentent point la volonté de quitter l'entreprise.

La théorie de la gouvernance suggère que l'entreprise doit tout faire pour que la richesse créée soit répartie en fonction de la contribution des différents acteurs à la création de celle-ci. Ainsi, on pourrait prévenir de façon durable que des acteurs insatisfaits nuisent au fonctionnement de l'entreprise avec la crainte si on n'y prend pas garde d'hypothéquer l'avenir de l'entreprise. Cela éviterait la spoliation d'un groupe au profit d'un autre. Sous un aspect curatif tout système de gouvernance doit également mettre en place un dispositif permettant de faciliter la résolution des situations de crise au moindre coût. D'un point de vue préventif, l'efficacité d'un système de gouvernement semble passer par la mise en oeuvre des mécanismes facilitant une communication ouverte avec les différents acteurs, ce qui permet d'éviter certains dysfonctionnements et de faire remonter l'information spécifique, tout en évitant les incidences négatives de tensions d'influence. Dans la perspective de notre recherche, la prise en compte des éléments évoqués ci-dessus pourrait permettre d'élargir l'intersection des intérêts des différents acteurs et leur degré d'implication du fait qu'ils seraient satisfaits des rétributions accordées eu égard aux efforts fournis pour faire avancer l'entreprise tel que l'illustre les figures 3a et 3 b

Figure n°3 Bonne gouvernance socio-économique des entreprises.

[40] idem, p444

Figure n°3a Situation actuelle dans les entreprises burundaises

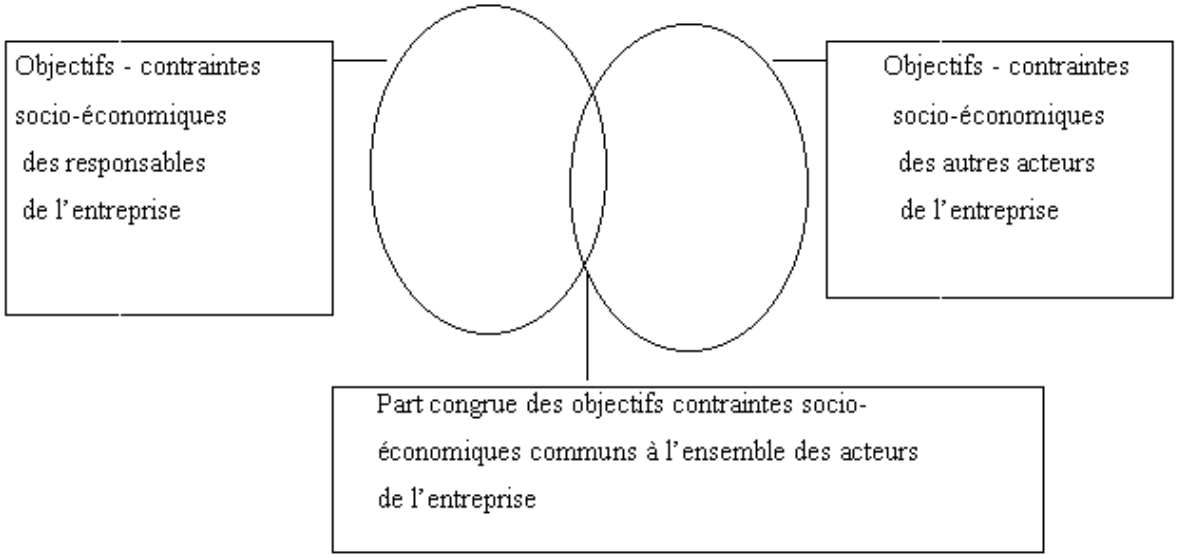
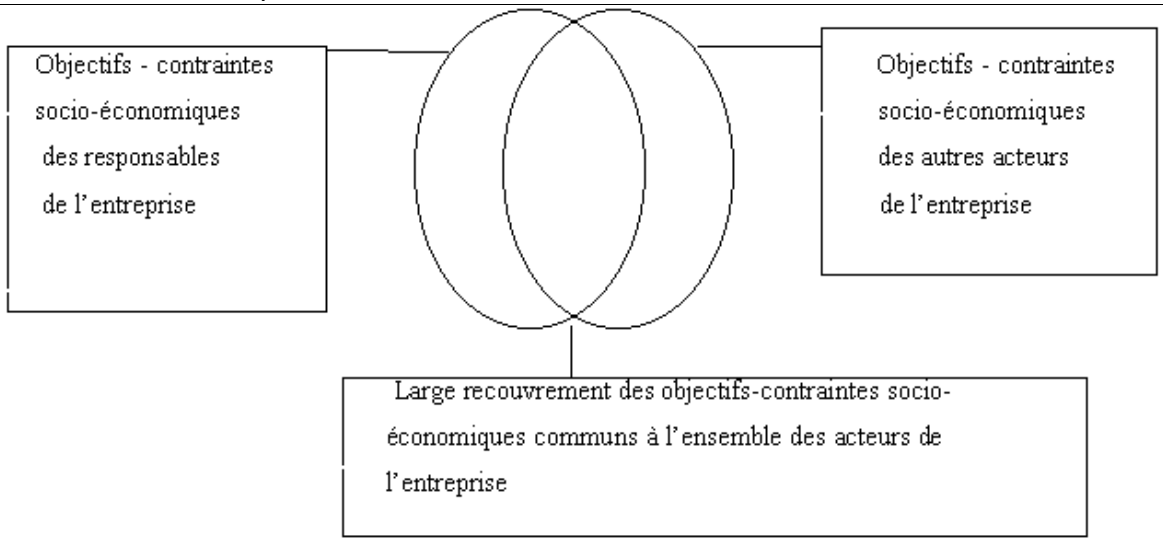


Figure n°3b Situation pouvant résulter d'une meilleure prise en compte des impératifs de bonne gouvernance de l'entreprise



C'est dans cette optique que G. Charreaux[41] considère que le gouvernement d'entreprise doit largement dépasser les seules relations entre actionnaires et dirigeants dans la mesure où les décisions managériales ont des conséquences sur le bien être de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et impliquent l'ensemble des mécanismes qui gouvernent les décisions des dirigeants et qui définissent leur espace discrétionnaire. Une théorie du gouvernement des entreprises sera donc comprise comme une théorie du pouvoir discrétionnaire managérial traduisant la latitude dont disposent les dirigeants pour gérer les différents contrats. Il est donc important de souligner que l'idée principale qui

[41] Idem, p 471

sous-tend la théorie de la gouvernance d'entreprise est la nécessité de mettre en place " une structure de gouvernance qui permet de s'assurer que la richesse créée est répartie de façon équitable "[42]. Pour cela, le système de gouvernement doit veiller à ce que les intérêts de tous ceux qui participent au développement de l'entreprise soient pris en compte dans les objectifs poursuivis.

Il nous paraît important lorsqu'on se fonde sur les réflexions de M. Jensen et W. Meckling[43] qui considèrent que les actionnaires ne sont propriétaires que des capitaux apportés tandis que les autres partenaires **" détiennent "** les autres facteurs de production, d'envisager d'autres perspectives pouvant guider la recherche de mécanismes de gouvernance d'entreprise dans le sens d'une prise en compte accrue des intérêts des différents acteurs comme impératif d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Cette approche serait la meilleure façon d'élargir la zone d'intersection des objectifs du groupe dirigeant avec ceux des autres membres du personnel. Cela aurait pour conséquence d'éviter la relation antinomique entre performance économique et performance sociale qui semble être une réalité dans la plupart des entreprises et plus particulièrement en Afrique Centrale. Un système de gouvernance serait dit efficace d'une part dans la mesure où il permet de maximiser la création de valeur tout en évitant la spoliation d'une catégorie d'acteurs d'autant plus que Klein considère l'entreprise comme " **un noeud de contrats** "[44], et d'autre part si aucun autre système ne permet d'obtenir des résultats jugés plus élevés par ces mêmes acteurs. Ce qu'il faut donc rechercher, c'est ce degré optimal de latitude managériale du dirigeant qui évite qu'un excès de latitude managériale, comme c'est le cas dans les P.M.E. africaines, ne conduise à négliger les intérêts de certaines catégories de parties prenantes dans la création de valeur, ce qui, à terme, peut compromettre la survie de l'entreprise.

Du point de vue des P.M.E., G. Charreaux propose du fait que le débat sur la gouvernance d'entreprise a été pendant longtemps centré sur les relations entre actionnaires et dirigeants que ce concept de gouvernance soit étudié désormais en examinant les relations qui lient l'entreprise aux créanciers comme les banquiers et aux salariés d'une part et d'autre part celles de partenariat et de sous-traitance.

Replacé dans le contexte burundais, il est très difficile de dire si les relations entre les banques et l'entreprise peuvent réellement avoir une influence sur la latitude managériale du dirigeant burundais de P.M.E. car les banques interviennent peu pour suivre ce qui est fait des crédits accordés aux entreprises et elles se trouvent fréquemment en difficulté du fait de certains dirigeants d'entreprises qui n'arrivent pas à faire un emploi judicieux des crédits qui leur sont accordés.

Comme la corporate governance au sens de R. Maëder et D. Pham[45] recouvre les relations existant entre les actionnaires, le conseil d'administration, la direction de

[42] A. Hyafil, " Système financier et système de gouvernance ", Groupe HEC, CR 576 / 1996; pp 1 - 4, 19 pages

[43] M. Jensen et W. Meckling in B. Gardien et B. Rousseau, " Théories de l'agence ", p 6, Les cahiers de SUP de CO de Poitiers, n°2, avril 1992, pp 5 - 13

[44] Klein cité par B. Gardien et B. Rousseau, idem, p 6

l'entreprise, les pouvoirs publics, les commissaires aux comptes et plus largement toute personne impliquée dans le fonctionnement de l'entreprise, il apparaît nécessaire de préciser l'angle qui pourrait être retenu dans le cadre de notre recherche. Cependant avant de préciser l'angle sous lequel la problématique de gouvernance d'entreprise est abordée dans notre travail de recherche, il nous paraît important de signaler les conflits existant entre dirigeants et actionnaires notamment à propos des recrutements de collaborateurs " recommandés " peu indiqués pour occuper des postes à pourvoir. D'autres trouvent des manières détournées pour se partager la rente créée par l'activité de l'entreprise comme nous le signale cet actionnaire: *" **Cela fait plus de trois ans que j'ai acheté des actions dans cette entreprise mais jamais je n'ai touché de dividendes. Cependant, je suis prêt à garder mes actions dans l'entreprise car j'ai au moins mon épouse qui y occupe un emploi bien rémunéré. Pour les autres, je ne sais pas comment ils tirent leur épingle du jeu ".***

Sans oublier les effets que de tels conflits peuvent avoir sur le développement voire la pérennité de ces entreprises, nous avons choisi de privilégier dans la gouvernance d'entreprise la prise en compte des collaborateurs directs des dirigeants , pour améliorer l'efficacité de l'entreprise; ce qui demande à ces derniers d'allouer certains espaces de décisions à leurs collaborateurs pouvant même aller jusqu'à l'ensemble du personnel; ce qui réduirait certes leur latitude managériale mais pourrait permettre une efficacité supérieure de leur gestion. Ainsi, nous nous intéresserons particulièrement à l'étude des relations devant exister entre le dirigeant et les acteurs internes de l'entreprise en vue de mieux assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Cette prise en compte des acteurs internes sera considérée sous l'angle d'un large partage de prise de décisions et de leur mise en oeuvre comme moyen pour l'entreprise d'impliquer davantage le maximum d'acteurs pour un développement soutenu de son activité.

Cependant une telle dynamique ne pourra s'instaurer qu'à la condition de disposer d'un " **capital confiance "** suffisant afin de pouvoir faire de la délégation concertée un outil de base capable de rapprocher en fin de compte les intérêts de l'entreprise à ceux de l'ensemble des acteurs internes.

1.2.3.3 Confiance et délégation pour une bonne gouvernance de l'entreprise

1.2.3.3.1 La confiance comme catalyseur de l'action sociale

Comme on l'aura vu avec O. Williamson, les spécialistes de l'analyse économique s'intéressent peu à la confiance comme facteur de régulation des relations entre acteurs et mettent en avant l'opportunisme comme guide de leur comportement. Cet argument pouvait tenir dans la mesure où les acteurs économiques considérés anonymes et opportunistes étaient supposés simplement guidés dans leurs actions par la rationalité et cherchaient à satisfaire leurs propres intérêts. Le profit étant mis au centre de l'activité économique, les économistes considéraient que les agents pouvaient user de tous les moyens même malhonnêtes afin de maximiser leur revenu. C'est ce que sous-tend la théorie des transactions quand elle parle d'opportunisme qui caractérise les relations

[45] R. Maëder et D. Pham, " Contrôle interne et gouvernement d'entreprise ", WP HEC 1997/615, 22 pages

entre acteurs ainsi que des dispositifs mis en place par certains pour se prémunir contre de tels agissements, ce qui engendre des coûts de transactions. De nos jours à y regarder de près, que ce soit au niveau macro ou micro, il s'impose que les partenaires puissent développer leurs relations sur la confiance et qu'ils puissent composer entre leurs intérêts à court terme et ceux de leurs co-contractants.

Comme, on a eu l'occasion de le souligner en étudiant l'évolution des théories de la gouvernance d'entreprise, cette position de la recherche d'une satisfaction généralisée de l'intérêt à court terme des acteurs a été beaucoup relativisée pour aller jusqu'à considérer la confiance comme élément central des relations entre acteurs économiques surtout quand on se centre sur les relations existant entre différentes entreprises ou entre les acteurs internes d'une même entreprise. C'est à ce titre que Bradach et Eccles[46] considèrent la confiance en plus du prix et de l'autorité comme un moyen de coordonner l'activité économique. La confiance qui nous intéresse ici est celle qui gouverne les relations entre acteurs; qui, en fin de compte constitue un mécanisme de coordination des acteurs.

Ainsi, dans un sens plus macro Fukuyama[47] explique le niveau de développement des différentes communautés nationales en mettant en lumière le rôle de la confiance et la définit comme étant les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondée sur des normes habituellement partagées de la part des membres de cette communauté. Dans la même logique, n'était-ce pas par exemple la confiance qu'avaient les sujets en leurs chefs et celle qui régnait entre les différentes communautés burundaises pré-coloniales[48] qui a constitué le fondement de la solidité du royaume burundais du 19 ème siècle. C'est aussi l'érosion de cette confiance tant verticale et qu'horizontale qui pourrait expliquer pourquoi les communautés burundaises ne parviennent plus aujourd'hui à cohabiter pacifiquement. Les différents protagonistes engagés sur le terrain politique n'essayant pas de créer des conditions de confiance susceptibles de rapprocher les deux principales communautés ethniques et orientant l'essentiel de leurs efforts à assouvir leurs appétits personnels créent des tensions au sein de ces communautés qui font que leurs intérêts leur paraissent mutuellement exclusifs. Le manque de confiance dans une communauté restreinte comme l'entreprise peut produire des effets semblables à ceux observés dans la société en général.

Comme le souligne E. YONEYAMA[49] , la confiance signifie la concordance des actes

[46] Bradach et Eccles in F. Bidault et C Jarillo, " La confiance dans les transactions économiques " in F. Bidault, P. Y. Gomez et G. Marion et al. " Confiance, Entreprise et Société ", Editions ESKA, 1995, 218 pages.

[47] Fukuyama in G. Charreaux, " Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ", Revue Sciences de gestion, p 47, Revue Sciences de Gestion N°8-9, Numéro spécial 20è anniversaire de l'ISEOR, 1998, pp 47-65

[48] Voir notamment: -J.P Chrétien, " Burundi, l'histoire retrouvée ", Karthala, 1993, 509 pages - J. P. Chrétien, " L'Afrique des grands lacs, une ancienne culture politique ", Edition Aubier, 2000

[49] E. Yoneyama, " La relation de confiance dans les affaires au Japon, p 181, in F. Bidault et P.Y Gomez et G. Marion, op cit.

à la parole et stipule que l'homme doit engager sa parole s'il veut gagner la confiance d'autrui. Quant à F. Bidault et J.C Jarillo, ils partent de la définition générale de la confiance qui se traduit par le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme aux intérêts de son (ses) partenaire(s) pour en déduire que la confiance est "***la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables*** "[50]. On peut dire que deux dimensions sous-tendent la confiance entre acteurs dans les transactions. La première est une dimension morale: elle suppose que l'autre partie aura une conduite honnête dans la transaction en cours et la deuxième plus technique englobe à la fois la compétence technique et la capacité de gérer l'interaction avec les autres acteurs. On dira donc qu'il y a une situation de confiance lorsqu'une personne s'en remet à autrui pour l'obtention d'un résultat. Elle peut être comprise comme une traduction de la croyance dans certaines qualités ou intentions de l'autre, induisant un risque, puisque l'obtention d'un résultat attendu pourra dépendre essentiellement de la réalité des comportements futurs de la personne en qui on a placé confiance.

La confiance est souvent comprise sous deux aspects principaux[51]: la croyance que l'autre a des intentions positives à notre égard ainsi que la croyance en ses compétences.

D'un côté la croyance en ce que l'autre est bienveillant à notre égard est la plus reprise dans la littérature et de l'autre, la croyance que l'autre est compétent, c'est-à-dire apte à nous procurer ce que nous attendons de lui . Si la confiance est comprise comme facteur assainissant les relations entre acteurs, il faut également l'envisager comme un processus dynamique dans le sens de Zand[52], qui s'inscrit dans le temps, et qui prend la forme d'un cercle vertueux ou vicieux suivant les cas. Ainsi au fur et à mesure que la situation de confiance évoluera au long du temps, chacun observera le comportement de l'autre et aura tendance à en tirer un jugement qui le conduit à renforcer ou réduire la confiance en lui.

1.2.3.3.2. La confiance dans les relations entre dirigeants et collaborateurs

A niveau de l'entreprise et des organisations, nous dirons avec G. Charreaux[53] que la confiance devrait être étudiée dans la perspective d'identifier et de préciser les liens de causalité entre un mécanisme particulier de coopération, la confiance, composante particulière du système de gouvernance et de création de valeur, base de prospérité. Ainsi la confiance pourra être envisagée au niveau de l'entreprise avec une triple acception[54]:

[50] F. Bidault et C. Jarillo " La confiance dans les transactions économiques " in F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion et al; " Confiance Entreprise et société ", Editions ESKA, 1995, 218 pages.

[51] P. Couteret, " Gérer les ressources humaines dans la petite entreprise par la confiance. p 2, GSEM, GRH, N° 98-103

[52] Zand in P. Couteret, idem, p 4

[53] idem p 48

- la confiance entre les dirigeants;
- la confiance entre le ou les dirigeants et les salariés;
- la confiance entre l'organisation et les partenaires extérieurs.

La référence à la confiance dans les théories de gouvernement d'entreprise est notamment mise en avant par G. Charreaux[55] qui en fait l'un des mécanismes qui détermine la latitude managériale des dirigeants. Elle apparaît donc comme un mécanisme de régulation des différentes transactions qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires. Il considère que la confiance a un caractère coconstruit, qu'elle entre dans les calculs rationnels des différents agents, sa place étant conditionnée par le cadre institutionnel. Les calculs des individus seront censés s'inscrire dans un cadre de rationalité limitée dont les limites sont également dépendantes du contexte social. On voit bien, dans cette optique, que la confiance est abordée dans une vision calculatrice notamment par O. Williamson qui considère que le fait que la confiance soit associée à toute forme de coopération et de transaction montre qu'il ne s'agit pas d'un mode indépendant de régulation mais d'un dispositif d'accompagnement complémentaire aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie. Ainsi considère-t-il que la confiance ne peut contribuer positivement à la création de valeur que si les parties prenantes aux relations de confiance reçoivent une part équitable des rentes créées.

Dans cette perspective, un dirigeant qui parviendrait à partager les rentes créées de façon équitable avec tous les acteurs, en tenant compte de leurs contributions respectives à la création de celles-ci ; diminuerait **"les coûts d'influence "** [56] et cela lui permettrait d'accroître la valeur créée. L'instauration de relations de confiance avec les différents acteurs agirait favorablement sur la création de valeur en diminuant les coûts d'agence, les coûts d'influence tout en élargissant l'espace discrétionnaire des dirigeants contribuant positivement à la mise en oeuvre d'une politique de développement de l'entreprise. Toutefois, si les relations de confiance ne sont pas correctement gérées, notamment si elles devraient conduire à un défaut d'adaptation, elle pourrait compromettre l'évolution de l'entreprise et agir à contre courant. Cela peut être corroboré par exemple par une compression d'effectif qui aurait été nécessaire mais non mise en oeuvre du fait de l'accumulation de capital humain permise par la confiance ou des conséquences d'une évaluation peu fréquente du fait de la confiance accordée à certains acteurs. Ainsi, un des risques qu'on reconnaît à un système de gouvernance mettant en avant la confiance est,

[54] J. Allouche, B. Amann, " Une explication des performances des entreprises familiales ", p140, Revue Sciences de Gestion N°8-9, 1998, pp 129-154

[55] G. Charreaux, " Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ", p 49, Revue Sciences de Gestion N°8-9, 1998, pp 47 - 65,

[56] Idem p 59

en effet, celui d'un manque de réactivité induit par le respect des relations de confiance qui se sont ancrées dans les pratiques des différents acteurs de l'entreprise.

Le management socio-économique considère que la confiance dans la capacité des acteurs est une condition indispensable pour développer leurs potentiels et les résultats de leur activité professionnelle. La prise en compte de cette dimension - confiance devra concerner:

"blabla

- La capacité d'évolution des humains (homme ou femme), chacun pris individuellement;
- la capacité des humains à faire évoluer leurs relations interindividuelles pour une meilleure efficacité collective;
- leur capacité à agir sur les structures de travail, à les modifier malgré l'ampleur et les difficultés de cette tâche, au moyen d'une dépense d'énergie appropriée;
- la capacité de l'organisation à réaliser ces évolutions en vue d'une plus grande performance socio-économique"[57].

Paul Couteret[58] dans sa thèse constate que la confiance perçue est bien influencée par le feed-back reçu, par les perspectives d'évolution du poste, la participation aux décisions, l'autonomie dans le travail, et surtout le respect des personnes de la part du dirigeant. La confiance se révèle être un moyen d'action privilégié pour le dirigeant dans le but de favoriser un climat de collaboration avec ceux qui l'entourent. Il constate que la confiance accordée est également influencée par l'équité de la paie, et surtout par l'intérêt et l'assistance qu'il peut apporter au travail de ses collaborateurs.

C'est ainsi qu'au niveau de la petite entreprise, P. Couteret considère que la confiance entre le dirigeant et ses collaborateurs pourrait être dynamisée:

- en adoptant un comportement relationnel centré sur la qualité de la communication dans le travail (respect, assistance, feed-back);
- en veillant à ce que ses salariés se perçoivent comme équitablement rémunérés dans leur travail;
- en renforçant ou en soulignant leur pouvoir et les rôles qui leur sont confiés (participation aux décisions; autonomie dans le travail, perspectives d'enrichissement de leur mission).

[57] H. Savall et V. Zardet, " Management socio-économique: ou comment régénérer confiance et performances " in Confiance, Entreprise et société ", op cit, p 165

[58] P. Couteret, " Gérer les ressources humaines dans la petite entreprise par la confiance ", op cit, pp 10 -11

Quant à l'entreprise familiale, la notion d'intérêts qui a guidé la thèse de O. Williamson pourrait s'estomper au profit de la notion de confiance qui constitue selon les termes de J. Allouche et C. Jameux[59] une ciment social autrement plus fort et plus stable.

Un rapprochement avec la situation des entreprises burundaises peut facilement être fait avec ce modèle de gouvernance qui privilégie la confiance et où ces risques sont effectivement sous-jacents et risquent de handicaper leur évolution ou une quelconque évolution. Nous donnerons l'exemple de l'existence de beaucoup de détournements dans les petites et moyennes entreprises ainsi qu'une tendance à consacrer une bonne partie du temps de travail à des affaires personnelles de la part du personnel envers lequel les dirigeants ont le plus confiance.

Pour mieux prendre en compte la confiance comme facteur pouvant favoriser l'efficacité de l'entreprise, il importe de chercher à comprendre ses déterminants et à ce titre essayer de déceler ce qui peut la maintenir vivante.

1.2.3.3.3. Délégation dans la confiance: une voie de réduction des coûts d'agence

Avant de nous centrer sur la relation pouvant exister entre confiance et délégation, notons avec J. Courrent que, " la confiance résulte alors de relations interpersonnelles fortement interactives, en sorte que l'opportunisme est contrecarré, non par le contrat, mais par la réciprocité des intérêts "[60], ce qui nous fait dire qu'elle vient réduire le comportement opportuniste qui peut caractériser certains acteurs de l'entreprise occasionnant par le même coup une diminution de coûts d'agence. En considérant comme le souligne M. Servet que le sentiment de confiance dans les personnes ou les institutions s'appuie au moins sur trois éléments fondamentaux:

"blabla

.

la foi qui implique une légitimité des règles , notamment des sanctions en cas de non-respect, la croyance dans l'autre et la transparence entre ceux qui sont impliqués;

.

des éléments de validation de preuve du contrat implicite ou explicite passé,

.

la mémoire individuelle ou collective sans laquelle la confiance ne peut s'inscrire dans la durée "[61]; on peut facilement dire que la confiance est un ingrédient très important

[59] C. Jameux, " Pouvoir et confiance. Retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations ", p 94, Economies et Sociétés, n°8-9, août – septembre, 1998, pp 87 - 89

[60] J.M Courrent in M. Marchesnay, " Confiance et logiques entrepreneuriales ", p 112, Economies et Sociétés, n°8-9, août – septembre, 1998, pp 97-117

[61] Servet in C. Jameux, " Pouvoir et confiance. Retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations ", op cit, p 94

pouvant faciliter la délégation concertée au niveau des entreprises en général et au niveau de la P.M.E. en particulier du fait qu'elle permet de crédibiliser les relations existant entre les différents acteurs tout en respectant le contrat liant les différents acteurs de l'entreprise.

Il est possible d'analyser le concept de délégation sous l'angle de la théorie de l'agence, appliquée non pas à la relation entre actionnaire et dirigeant, mais à la relation entre dirigeant - délégant et délégataire - salarié. C'est ainsi que Ross[62] propose que le délégant correspond au principal, tandis que le délégataire peut être comparé à l'agent. A ce titre, si l'on s'inspire de la théorie de M.C. Jensen et W. Meckling[63] la délégation entraînerait alors les coûts d'agence suivants:

- des coûts de contrôle sous forme de surveillance: dans le cas de la délégation, il y aurait par exemple le temps passé par l'encadrement à contrôler l'application des procédures, ainsi que le temps passé pour s'occuper des documents de contrôle;
- des coûts de contrôle sous forme d'intéressement aux résultats dans la mesure où il est nécessaire de rétribuer le délégataire afin de l'inciter à sélectionner des choix ménageant l'intérêt du délégant;
- les coûts de caution engagés par l'agent en l'occurrence le délégataire afin de prouver sa bonne foi; dans le cas de la délégation, ce phénomène peut se présenter sous forme d'un excès de zèle dans l'application des procédures de la part du délégataire;
- des coûts résiduels, tels que des risques de non qualité dans le cas de la délégation imparfaite.

Il est aussi important de signaler que la confiance dans la vie des organisations a deux principales sources[64], qui constituent deux formes de connaissances mutuelles entre acteurs: la confiance morale et la confiance technique. La confiance intra-organisationnelle entre acteurs liés par un " contrat " de délégation comporte ces deux facettes. Lorsque seule la confiance technique est assurée dans le cas de la forte valorisation des seules compétences techniques, la vraie délégation est rare. Cependant lorsque c'est le contraire, la confiance morale qui est présente débouche en général sur la délégation, mais les conséquences sont parfois néfastes au délégant, en raison du déficit des compétences techniques non suffisamment prises en compte.

[62] Ross in M. Bonnet et V. Zardet, " Arbitrage entre autonomie et contrôle. Cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée", p 163, Revue des Ressources Humaines, n° 33, mai - octobre 1998, pp 160 - 172

[63] M.C. Jensen et W. Meckling, in idem p 163

[64] idem, p 163

On peut également étudier la confiance en partant des caractéristiques du dirigeant pour saisir quelle attitude pourrait être adoptée en fonction de la façon dont ce dernier envisage les relations avec autrui. A ce propos, M.Marchesnay [65]dresse quatre typologies d'entrepreneurs auxquelles sont associées des attitudes différentes par rapport à la confiance. Ainsi par exemple par rapport aux salariés, **" l'isolé "** développera une attitude de défiance, **" le notable "** une attitude de confiance, **" le nomade "** cherchera à anonymiser le collectif ambiant car il considère que les conventions locales notamment les relations le liant à ses salariés sont génératrices de rentes indues, immorales; le nomade pouvant cependant avoir intérêt à contractualiser la confiance au sein de l'entreprise et enfin " **l'entreprenant "** qui adoptera une attitude beaucoup plus complexe à l'égard de la confiance alliant confiance avec un certain niveau de défiance suivant les circonstances.

Pour que le management de la confiance s'installe, il faut qu'il soit fondé sur l'acceptation, ce qui implique que l'autorité devrait se concevoir dans le sens de C. Ménard comme " ***transfert du pouvoir de décision d'un acteur à d'autres acteurs*** "[66]; dans ce cas, l'autorité s'appuie sur un sentiment de confiance irréductible. Pour cela, il faudra accorder une attention suffisante aux implications d'une telle répartition des responsabilités d'une part, et d'autre part, veiller à ce que chacun ait un accès aux informations utiles en fonction des objectifs de l'organisation. Du fait que " ***satisfaction, motivation et implication sont au coeur d'un processus de management dans la confiance, qui substitue le contrat à la règle imposée, l'agrément des parties à l'obligation instantanée***"[67], nous pensons que la confiance peut grandement contribuer à faire profiter à l'entreprise des compétences jusque là inexploitées du fait de la limitation exercée par le pouvoir trop autoritaire des dirigeants de P.M.E.. Une telle attitude éviterait de scléroser les aptitudes de certains membres du personnel du fait de leur faible implication dans l'activité de l'entreprise.

Cependant, force est de remarquer de manière générale que la conception rationaliste de la légitimité domine et conduit souvent à assimiler l'autorité au type rationnel-légal ce qui est souvent à l'origine d'une double dégradation possible d'un management dans la confiance. Cette dégradation peut être due comme le soulignent H. Savall et V. Zardet[68] au manque de professionnalisme ou à la complaisance de ceux qui exercent l'autorité. Il peut en outre être la traduction d'une dégradation de l'autorité qui se laisse bureaucratiser et délaisse ses fonctions de finalisation et d'animation en devenant par là - même routinière ou arbitraire. Il importe donc pour rester dynamique d'accorder une plus grande importance au fonctionnement en équipe comme moyen à la fois

[65] M. Marchesnay, " Confiance et logiques entrepreneuriales ", op cit

[66] C. Ménard, in C. Jameux, " Pouvoir et confiance. Retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations ", op cit , p 95

[67] C. Jameux, idem, p 95

[68] H. Savall, V. Zardet, " Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances ", in F. Bidault " Confiance, entreprise et sociétés ", op cit, pp 163 - 179

d'entretenir un management dans la confiance et d'éviter la complaisance qui peut inverser les résultats attendus d'un fonctionnement basé sur la confiance.

I.2.4 Le travail en équipe et l'implication des acteurs dans l'activité de l'entreprise.

I.2.4.1 Nécessité du travail en équipe au niveau de l'entreprise.

Le besoin de renforcer le travail en équipe dans les entreprises de manière générale et au niveau de la direction en particulier peut être saisi à travers notamment les traits évoqués par B. Beckhard pour caractériser une organisation efficiente.

Cet auteur considère que les points suivants caractérisent une organisation efficiente: ***" blabla***

- l'organisation, les sous-systèmes et les individus travaillent à partir de buts et plans en vue de la réalisation de ceux-ci;
- les décisions sont prises à partir et près des sources d'informations; ceci sans attribuer d'importance à la réalisation de ces sources sur l'organigramme;
- les communications verticales et horizontales ne sont affectées que par des distorsions relativement faibles. L'ensemble des faits est communiqué, en outre, au personnel;
- l'organisation et ses sous-systèmes se perçoivent comme étant en interrelation les uns avec les autres et comme étant en interrelation avec un environnement plus large. L'organisation est alors considérée comme un système ouvert,
- l'organisation et ses membres agissent en vue de développer des mécanismes de feed-back afin que les individus et les groupes puissent bénéficier de leur propre existence ".[69]

En outre, comme le note H. Mahé de Boislandelle[70] , lorsqu'il souligne l'effet de microcosme qui modèle la vision du dirigeant de P.M.E., il nous semble qu'il est important que ce dernier intègre ses collaborateurs dans une équipe afin d'enrichir sa vision. En effet, le dirigeant étant généralement focalisé sur l'immédiat, il se voit dans l'obligation de s'impliquer fortement dans l'organisation. A cette attitude, on peut ajouter l'intensité affective de ses relations, les urgences ressenties et le nombre des activités à affronter dans le champ temporel et spatial de son système de priorités, ce qui a pour conséquence de réduire son esprit critique, notamment d'autorité et de provoquer une cécité relative par rapport à l'environnement. Si Matsushita[71] considérait que le

[69] R. Beckhard in S. Leadmed, " Système d'information et structures des organisations ", 1e Éditions Vuibert et Techniques, 1974, 52 pages.

[70] H. Mahé de Boislandelle, " L'effet de grossissement chez le dirigeant de P.M.E. ", Revue Gestion 2000, vol 4, juillet - août 1996, pp 105 - 123

management est l'art de mobiliser et de rassembler les ressources intellectuelles de tous les employés de tous les services de l'entreprise, n'était-ce pas une invitation à davantage intégrer l'ensemble du personnel notamment par le travail en équipe?

Développer le travail en équipe est commandé par la volonté de créer une synergie, une mise en oeuvre coordonnée de compétences différentes. Il convient d'associer le maximum d'acteurs en vue d'assurer le développement et la pérennité de l'organisation par la coordination de l'action collective et la prise en compte des intérêts de chacun des membres. C'est dans ce sens que D. Ollivier[72] considère que les fondements de l'esprit d'équipe sont : la volonté de vivre ensemble, la pratique du consensus, le sens de l'équité ainsi que la maîtrise de l'évolution de l'organisation. Lorsqu'on parle d'équipe, on fait référence à " un lien commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble "[73] .

Cependant, il faut signaler qu'une équipe ne se confond pas avec un groupe. M. Petit et al[74] en essayant de définir l'équipe, se réfèrent à la distinction faite entre les groupes primaires et secondaires pour dire qu'une équipe serait considérée comme un " mix " de groupe primaire et de groupe secondaire. Dans les groupes primaires qui sont inscrits dans la durée avec des rencontres relativement fréquentes, il existe une dimension d'affectivité et d'émotion, concomitante à une logique commune, le tout étant inscrit dans la durée. Quant aux groupes secondaires, ils sont caractérisés par un travail temporaire à réaliser et des buts à atteindre. On dira qu'un équipe existe réellement lorsque les membres partagent des fonctions, des responsabilités individuelles et collectives, fixent eux-mêmes les niveaux de performances de chacun et s'attendent à des résultats collectifs, encouragent la libre discussion et mettent en place des systèmes de réunions constructives pour résoudre les problèmes , mesurent la performance directement en estimant les résultats collectifs; discutent, décident et effectuent un vrai travail ensemble[75].

Passant en revue la littérature sur le travail en équipe, R. Mucchielli[76] met en évidence sept éléments caractéristiques de celle-ci:

.

le petit nombre d'acteurs afin d'assurer son efficacité;

.

[71] Matsushita cité par Ch. Margerison et D. Mc Cann, " Team management ", p 2, InterEditions, 187 pages.

[72] D. Ollivier , " La dynamique de la performance ", 1994, Editions ESF, 191 pages

[73] R. Lafond in R. Mucchielli, " Le travail en équipe ", p 6, 4è Edition ESF, 1984, 108 pages

[74] M. Petit et al., " Management d'équipe: concepts et pratique", Dunod, 1999, 203 pages

[75] Jon Katzenbach et Douglas Smith, " La discipline des équipes ", Harvard l'Expansion /été, p 76, 1993, pp 74 - 79

[76] R. Mucchielli, " Le travail en équipe", op cit, pp 6 - 7

la qualité du lien interpersonnel qui implique une acceptation et une volonté d'adhésion;

.

l'engagement personnel exigeant de chaque membre une participation entière;

.

l'émergence d'une unité particulière qu'il définit comme une **"unité sociale spéciale "** [77];

.

l'intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu;

.

les renoncements à un certain degré de liberté, l'acceptation d'une tactique commune, d'une coordination des efforts, d'une discipline et enfin

.

une structure de l'équipe tenant compte du type d'action et du contexte des objectifs qui veille à une organisation des rôles et à une distribution du travail.

Divers mobiles peuvent être à l'origine de la constitution ou du recours à un travail d'équipe. C'est à ce titre que quatre sortes d'équipes de travail sont souvent distinguées au niveau des entreprises:

"blabla

.

une équipe désignée pour assurer la coordination de certains acteurs qui coopèrent pour un but bien précis,

.

une équipe parallèle à la structure mise en place indépendamment de l'activité régulière,

.

l'équipe projet constituée pour mettre en place et développer un projet; son existence étant limitée dans le temps;

.

l'équipe de travail en charge de la responsabilité de la production d'un bien ou d'un service"[78].

De manière générale, une entreprise aura besoin d'organiser une équipe dans les cas suivants:

"blabla

.

pour créer une attention commune sur un élément jugé important pour l'organisation,

.

pour mieux intégrer les différentes vues et les compétences des acteurs de l'entreprise dans l'activité de celle-ci;

77 idem p 7

78 Jay R. Galbraith, Edward E. Lawler III and Associates, "Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations", p 107, Editions Jossey - Bass Publishers, 1993, 312 pages.

.

pour générer des solutions innovantes et pouvoir réunir les compétences suffisantes pour les porter,

.

pour favoriser l'implication en permettant à un groupe d'acteurs de se consacrer davantage à une activité bien déterminée de façon indépendante;

.

pour gagner du temps"[79].

Le travail en équipe autour du dirigeant exige donc une attitude d'ouverture de celui-ci vis-à-vis de ses relations avec ses collaborateurs. Au lieu de s'arrêter uniquement à une forme de clientélisme, ces relations doivent avoir pour lien un projet commun afin de pouvoir conforter son rôle d'animateur. Une telle attitude aura pour effet de pousser ses collaborateurs à concevoir leur travail sous l'angle intéressant un champ collectif plutôt que de limiter leur champ d'intérêt à un seul secteur. Pour arriver à une telle organisation du travail en équipe au niveau de la direction, il importe qu'un certain nombre de conditions soient remplies.

1.2.4.2 Conditions d'efficacité du travail en équipe

La performance d'une équipe dépendra fondamentalement de la façon dont on prend compte les trois éléments:

.

les connaissances techniques,

.

le mode de résolution des problèmes et la prise de décision ainsi que

.

les échanges entre acteurs.

Pour que le travail en équipe soit générateur d'efficacité au niveau de toute l'entreprise, il faudra qu'il soit engagé dans le sens donné par P. Drucker comme étant un moyen de " gérer la connaissance "[80] dans la mesure où il doit permettre de mettre en valeur toutes les compétences existantes au sein de l'équipe.

De manière générale Manfred F. R. Kets de Vries[81] étudiant les sociétés des pygmées des forêts d'Afrique dégage quelques éléments qui sont à la base de l'efficacité d'une équipe. De ses observations, il tire les lignes de conduite suivantes:

[79] Susan A. Mohrman et Allan M. Mohrman, " Designing team - based organizations. A workbook for organizanitional self-design ", Editions Jossey - Bas Publishers.

[80] P. Drucker, " La fin de l'autorité hiérarchique ", p 43, Harvard l'Expansion / Eté; 1993, pp 33 -44

[81] Manfred F.R. Kets de Vries, " High performance teams: lessons from the pygmees societies ", pp 11 - 20, INSEAD, 1997, 27 pages.

les membres se respectent et ont confiance les uns envers les autres car si on veut qu'une équipe fonctionne, il est nécessaire d'accroître la confiance et le respect mutuel;

.

les membres se protègent et se soutiennent mutuellement et c'est cette protection et ce soutien mutuels qui constituent le ciment du travail en équipe et qui préserve l'équipe de sa dislocation en cas de graves difficultés;

.

les membres sont capables d'une communication et d'un dialogue ouverts ce qui implique un partage volontaire et libre des idées indépendamment de la position des uns et des autres;

.

les membres partagent un but commun important dont l'exécution apporte à tous un sentiment d'accomplissement individuel;

.

les membres partagent des valeurs et des croyances fortes qui ont une influence véritable sur la réalisation des objectifs de l'équipe considérée,

.

les membres souscrivent à la distribution des tâches en vigueur et affichent une volonté renouvelée de partager les buts avec les autres membres de l'équipe. Ils évitent les conflits inutiles et traitent les autres membres de l'équipe avec respect, tiennent compte et discutent du retour d'informations sur l'activité de l'équipe, posent les questions qu'il faut tout en faisant montre de tolérance et de flexibilité.

Au niveau de l'entreprise ou des organisations, toute référence au travail d'équipe devra être dictée par la nécessité de rechercher la cohérence entre la poursuite d'objectifs communs et l'unité dans l'action. C'est à ce titre que Susan A. Mohrman et Allan M. Mohrman[82] considèrent qu'une équipe sera considérée comme performante dans la mesure où:

.

elle atteint ses objectifs de façon efficace et efficiente;

.

contribue à l'efficacité de toute l'entreprise,

.

perfectionne ses compétences et contribue de manière continue à l'accroissement des performances de l'entreprise;

.

favorise une plus grande implication des différents acteurs dans l'activité de l'entreprise.

[82] Susan A. Mohrman et Allan M. Mohrman, " Designing team - based organizations. A workbook for organizanitional self-design ", op cit.

Compte tenu des problèmes à régler, le travail en équipe peut être envisagé à différents niveaux de gestion dans l'entreprise:

.

à la tête de l'entreprise, le dirigeant et son équipe " de direction " définissent l'ensemble de choix fondamentaux qui engagent pour longtemps l'avenir de l'entreprise et mettent en jeu son avenir,

.

au niveau du pilotage stratégique réparti entre les hommes qui, régulièrement interprètent collectivement les règles du jeu, mettent en oeuvre le potentiel de l'entreprise et le développent selon les objectifs de base,

.

au niveau de la gestion courante ou opérationnelle qui est confiée à l'ensemble des responsables et des membres du personnel chacun dans la limite de ses attributions devant exploiter le potentiel de l'entreprise.

Concernant l'efficacité d'une équipe, les critères d'homogénéité et d'hétérogénéité sont souvent mis en avant sans toutefois déterminer lequel des deux critères est le plus important. Ainsi, Anzieu et Martin considèrent que " ***l'efficacité des communications requiert une homogénéité des membres : homogénéité du niveau de culture et des cadres mentaux de référence, homogénéité de l'équilibre psychique*** "[83]. Quant à l'hétérogénéité elle est considérée comme " ***un facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et de division efficace des rôles*** "[84] permettant ainsi de dynamiser et d'enrichir l'équipe.

Comme il est souvent impossible de constituer une équipe pouvant disposer de compétences permettant la maîtrise de toutes les sphères de l'activité de l'entreprise, il importe de concevoir le travail en équipe comme créateur de synergie afin de pouvoir servir tous les domaines d'activité de l'entreprise. C'est dans cette optique que I. Adizès[85] a proposé une conception opératoire du travail en équipe où il conçoit l'équipe comme un processus synergétique dans lequel chacun des participants s'enrichit de ses contacts avec les autres participants. Chacun peut alors accroître ses aptitudes et développer sa personnalité dans un milieu formateur, et cet enrichissement personnel constitue l'une des valeurs créées dans le processus. Adizès part du fait que l'organisation est constituée d'individus ayant à des degrés divers les caractéristiques **P**: de producteur, **A**: d'administrateur, **E**: d'entrepreneur; **I**: d'intégrateur et souligne que l'ensemble **PAEI** est supérieur à la somme des parties **(P) + (A) + (E) + (I).** Il considère que le management recherche la synergie: que par exemple les exécutants qui sont davantage (P), la direction et les cadres qui sont davantage A et E devraient apprendre à travailler ensemble (I) pour

[83] Anzieu et Martin in R. Mucchielli, " Le travail en équipe ", op cit, p 35

[84] idem p 35

[85] I. Adizès, " L'ère du travail en équipe. La méthode ADIZES . Méthodes de diagnostic et règles d'actions ", pp 222 - 255, Editions d'Organisation, 1980, 267 pages.

réussir mieux qu'en travaillant isolément. Une telle approche permet de créer un climat où le personnel peut échanger librement ses idées, coopérer plutôt que se battre, pratiquer un apprentissage mutuel, et partager la responsabilité des résultats atteints. Cela permet donc de ne plus considérer le dirigeant comme seul responsable des projets et plans, de leur mise en ouvre et de leur contrôle, mais de prendre en compte avec leurs compétences et des motivations nouvelles l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

De la même manière, Ch. Margerison et D. McCann[86] considèrent que des équipes échouent souvent lorsqu'elles sont composées de membres ayant tous la même vision du monde, laissant ainsi échapper des opportunités et qu'ils souffrent de l'effet peu productif de groupe. Ils énoncent des principes qui devraient guider les équipes performantes:

- existence d'un coordinateur clé,
- fixation des objectifs élevés et atteints régulièrement,
- satisfaction dans le travail,
- bonne coopération entre les membres,
- respect du manager d'équipe pour l'exemple qu'il donne,
- capacités équilibrées par rapport aux rôles joués,
- les membres possèdent un haut degré d'autonomie,
- les membres redressent rapidement les erreurs,
- sont tous orientés clients;
- font preuve de hautes capacités pour résoudre les problèmes et
- passent régulièrement en revue leurs performances et sont très motivés.

Du point de vue de la direction, la mise en place d'une équipe devrait se référer à la proposition de J. Galbraith[87] qui considère qu'une équipe de travail devant intervenir au niveau de toute l'entreprise doit réunir certaines conditions pour qu'elle puisse être

[86] Ch. Margerison et D. McCann, " Team management " pp 161- 168, InterEdition, 1992

[87] J. Galbraith cité par G. Faure, " Structure, organisation et efficacité de l'entreprise ", p 81, Dunod, 1991, 246 pages

efficace:

- perception pour chaque membre de l'importance de sa participation à l'équipe tant pour l'organisation que pour lui-même;
- une partie substantielle de l'équipe doit être composée de personnes directement impliquées dans la mise en oeuvre des décisions qui sont prises;
- les participants doivent avoir l'autorité suffisante pour engager leurs propres structures;
- l'organisation en question doit accepter au sein de l'équipe l'influence fondée sur la connaissance et l'information et non sur le niveau hiérarchique.

De façon plus ou moins idéaliste, une équipe efficace peut être considérée comme un forum ouvert dans lequel chaque membre participe dans le processus de prise de décision, que ce soit le chef et ses collaborateurs, jusqu'à ce que la décision soit prise et ses résultats analysés.

I. 3 Positionnement épistémologique et méthodologie de notre recherche

I.3.1 L'épistémologie et les sciences de gestion

Lorsqu'on parle d'épistémologie, on vise l'étude critique des méthodologies de recherche en ayant à l'esprit que l'épistémologie est un outil de production de la qualité scientifique. Elle dépasse une réflexion contemplative ou méditative pour être un moyen d'améliorer la qualité de la connaissance, son but étant toujours d'avoir des méthodologies de plus en plus rigoureuses.

Une des divergences qui divise en quelque sorte la communauté scientifique est de savoir si oui ou non la recherche en gestion peut servir en même temps à faire avancer la science tout en répondant à la demande sociale. Ne doit-on pas admettre avec H. Savall[88] que l'objectif du chercheur est de favoriser l'évolution de la structure des entreprises et des organisations de telle sorte que les objectifs de performances sociales soient atteints à partir d'une critique interne sans mettre en péril la survie économique de l'organisation.

I.3.1.1 Discussions autour de la scientificité des sciences de gestion

La gestion est souvent présentée comme une science neuve au carrefour de plusieurs

[88] H. Savall, " Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience et du développement humain. - Rapport au VIIème colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences ". Paris, décembre. Revue Economie appliquée n°4; 1978, pp 561 - 593

disciplines (économie, sociologie, psychologie ....) auxquelles elle est amenée à emprunter concepts, résultats de théories, méthodes, techniques; elle paraît donc se développer en empruntant les apports des sciences humaines et sociales[89]. Avant de préciser la méthode qui guide notre recherche, passons en revue les différentes écoles de pensée s'interrogeant sur la scientificité des différentes disciplines qui se déclarent " scientifiques ".

I.3.1.1.1 Le positivisme

Le courant du positivisme est né dans les années 1920 et 1930 et a été développé par le cercle de Vienne autour de M. Schlick et L. Wittgenstein. Auguste Compte est considéré comme le chef de file de l'école du positivisme logique qui ne reconnaît comme scientifique que ce qui est expérimentalement vérifié. Ainsi, " considéré d'abord dans son acception la plus ancienne et la plus commune, le mot positif désigne le réel par opposition au chimérique "[90].

Issu du Cours de Philosophie Positive[91], le positivisme est fondé sur des invariants que sont:

Le principe ontologique

La science dispose ainsi d'un critère de vérité: sera dite vraie une proposition qui décrit effectivement la Réalité. Le but de la science sera donc de " découvrir la vérité " en découvrant et en décrivant la Réalité tenue pour une évidence sensible. Le principe ontologique aboutit donc au critère de vérité, à la réalité du réel, à la Naturalité de la Nature.

Le principe de l'univers câblé [92]

Découvrir la vérité signifie la découverte des lois et des déterminations qui la régissent. Le but de la science étant présenté comme étant de découvrir le plan de câblage de ce monde câblé, cela fait penser à un objet pouvant être décomposé en autant de parcelles qu'il le faudra sans en modifier la nature. Le déterminisme apparaît alors comme la loi de recomposition des parties en un tout, et le tout étant entièrement décrit par les parties qui le composent. La méthode scientifique est alors présentée comme la **méthode analytique**.

Le principe de l'objectivité

[89] J. Girin, " Cours de méthodologies comparées ", DEA Gestion socio-économique, Année académique 1995 -1996. Voir également J.L Le Moigne, " Epistémologie constructiviste et sciences de l'organisation " in A.C. Martinet, " Epistémologie et sciences de gestion ", pp 123 - 134, Economica, 249 pages.

[90] J.L Le Moigne, " Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation ", in A.C. martinet, " Epistémologies et sciences de gestion ", p 91, Economica, 249 pages.

[91] A. Comte, " Cours de Philosophie Positive ", Edition Schleuder, 1908.

[92] J.L. Le Moigne, "" Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation ", in A.C. Martinet, " Epistémologies et sciences de gestion ", p 92, Op cit

Ce principe repose sur l'idée de l'indépendance absolue de l'objet par rapport au sujet qui le décrit. Ainsi, le réel existe en soi, indépendamment du sujet qui le perçoit ou qui l'observe.

Le principe de la Naturalité de la logique

Pour A. Comte la vraie base de toute la philosophie naturelle, " l'instrument le plus puissant que l'esprit humain puisse employer dans la recherche des lois des phénomènes naturels "[93] est considéré comme étant la science mathématique. Cette logique mathématique est une logique disjonctive.

Les axiomes de la logique disjonctive sont:

.

l'axiome d'identité; ce qui est, est : " A est A "

.

l'axiome de non-contradiction; rien ne peut à la fois être et ne pas être: B ne peut à la fois être A et non A

.

l'axiome du tiers exclu (ou axiome de séparabilité ou axiome de disjonction); toute chose doit être ou ne pas être : B est ou A ou non A.

On voit donc que la méthode analytique a besoin d'une logique disjonctive pour que les résultats du découpage puissent être définitivement distingués et séparés. On peut déjà voir à travers cette méthode de traitement ses propres limites surtout lorsque le problème ne peut pas être décomposé en plusieurs éléments identifiables et stables.

Le principe de l'optimum unique

Ce principe d'optimum unique ou de moindre action suggère un argument de simplicité qui sera tenu pour critère de scientificité et stipule qu'entre deux méthodes, la plus " simple " sera tenue pour la plus scientifique.

Quand on parle de sciences de gestion, il nous paraît dès lors très risqué de faire référence au positivisme, surtout quand on connaît les ravages causés et le sort qui a été réservé aux pseudo-sciences telle que la phrénologie d'autant plus que l'objet des sciences de gestion "***qu'est l'entreprise, l'organisation ou tout groupe organisé et finalisé*** "[94], n'a selon J Piaget aucune réalité tangible et ne représente guère de régularités stables; " un objet dont la description se modifie au fur et à mesure que l'observateur le décrit, qu'il n'est guère possible d'analyser sans le transformer et qui s'avère en même temps de plusieurs découpes concurrentes s'excluant mutuellement, qui ne se prête guère à une manière uniforme de raisonnement, en particulier lorsqu'on souhaite le traiter par la logique disjonctive, un objet qui semble insatisfait des optima qu'on lui propose parce qu'ignorant les différents critères auxquels il se réfère "[95]. J.

[93] A. Comte in J.L. Le Moigne, " Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation ", op cit p 94

[94] H. Savall et V. Zardet, " Rapport de synthèse sur l'état de la recherche en gestion en France ", p 254, Revue Française de gestion, septembre – décembre, 1985, p 254, pp 254 - 269

Piaget va alors initier une épistémologie alternative dite " épistémologie génétique " et qui prend corps au début des années cinquante dans le cadre du " Centre International d'épistémologie Génétique ". Les méthodes, faits et analyses de cette épistémologie génétique nous disent B. Inhelder et D. De Caprona[96] convergent vers une position épistémologique générale qu'est " **le constructivisme** " qui voit en la connaissance une construction continuelle.

I.3.1.1.2 Les fondements de l'épistémologie constructiviste

Faisant la synthèse des fondements des épistémologies constructivistes J. L. Le Moigne en distingue quatre principes de base: le principe de la Représentabilité, le principe de l'univers construit, le principe d'interaction sujet - objet ainsi que le principe de l'argumentation générale. Cette nouvelle épistémologie dite constructiviste considère tout objet de pensée comme " construit ".

Le principe de Représentabilité

Contrairement au positivisme, on ne se référera plus au postulat de la réalité mais plutôt à celui de la Représentabilité de nos expériences. C'est dans cette optique que E. Von Glasersfeld nous dit: " Ne considérons plus la connaissance comme la recherche de la représentation iconique d'une réalité ontologique, mais comme la recherche de la manière de se comporter et de penser qui conviennent "[97]. La construction de la connaissance est dès lors une résultante de l'organisation de nos représentations d'un monde constitué de nos expériences autrement dit de nos modèles du monde.

Le principe de l'univers construit

Ce principe traduit que la réalité n'a d'autre consistance que la représentation que s'en construit un sujet; la notion d'interaction sujet-objet étant considérée comme corollaire du postulat de Représentabilité de la réalité. Puisque la réalité est considérée comme n'ayant d'autre réalité que la représentation que le sujet s'en construit, l'interaction sujet-objet est donc constitutive de la construction de la connaissance. Ainsi, les disciplines qui se réfèrent à l'épistémologie constructiviste se définiront non plus par leur objet mais par leur projet.

Le principe de l'argumentation générale

Ce principe propose que le chercheur scientifique puisse se défaire de l'appauvrissement du raisonnement de la logique disjonctive pour s'astreindre de façon rigoureuse à une explicitation des axiomes sur lesquels il fonde explicitement ses raisonnements.

[95] J. Piaget, " L'épistémologie et ses variétés ", Encyclopédie Pléiade " Logique et connaissance scientifique ", 1968, in J.L. Le Moigne, " Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation " , op cit p 103

[96] B. Inhelder et D. De Caprona, " Le constructivisme aujourd'hui " Edition de la Fondation Archive J. Piaget, in J.L. Le Moigne, idem, pp 103 - 104

[97] E. Von Glasersfeld, " Introduction à un constructivisme radical ", 1981, in J.L Le Moigne, idem, p 105

Le principe " d'Action Intelligente " [98]

Le concept " d'action Intelligente " décrit l'invention ou l'élaboration par toute forme de raisonnement, d'une action (ou plus exactement d'une stratégie d'action) qui propose une correspondance adéquate ou convenable entre une situation perçue et un projet conçu par le système dont on essaie d'étudier le comportement.

Si le mouvement constructiviste considère que la société, ou de manière plus précise que tout système humain organisé est avant tout une création humaine, l'homme étant le premier et le dernier responsable; nous considérons, de ce fait, que les idées constructivistes sont plus proches de notre conception pour appréhender la réalité de l'organisation, ce qui sous-tend sa formation et sa transformation. En se référant à l'approche constructiviste des structures présentées par H. Bouchiki (voir 1.2.2), nous sentons ainsi légitime de poser que le dirigeant de P.M.E. ne devrait pas se considérer comme seul garant du développement de son entreprise mais qu'il devrait plutôt concevoir celui-ci comme une résultante de plusieurs éléments dont le degré d'implication de ses proches collaborateurs constitue une composante essentielle.

Dans notre recherche nous avons accordé une place privilégiée au terrain en le considérant comme étant le premier lieu de la production de la connaissance scientifique. Grâce à la méthode d'expérimentation, nous avons suivi un processus d'alternance des logiques inductives et déductives. Nous nous sommes inscrits dans le continuum de l'option épistémologique et méthodologique prises par les chercheurs de l'ISEOR qui est de dépasser la considération de l'entreprise comme une série de " boîtes noires " impénétrables pour mener des recherches expérimentales, à **visée transformative,** en prenant le choix de participer directement à des actions visant à modifier certaines des caractéristiques du fonctionnement des organisations[99].

I.3.2 Méthodes de recherche en sciences de gestion et statut épistémologique du terrain

I.3.2.1 Statut épistémologique du terrain

Tant en sciences de gestion qu'en sciences sociales le statut épistémologique du terrain est très discuté. Dans les années 1960, la Sociologie préconisait une méthode d'observation où le chercheur devait affirmer son extériorité, montrer qu'il est extérieur au groupe sur lequel porte la recherche, préserver l'anonymat des entretiens et pouvoir restituer à tous dans les mêmes termes; cela étant considéré comme une garantie déontologique ou de scientificité du fait que les personnes pouvaient parler librement. On notera que cette position fut réfutée par C. Lévi -Strauss qui considère que " dans une science où l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur est lui-même une partie de son observation "[100]. Il indique que c'est le meilleur moyen de retrouver les

[98] idem, p 114

[99] H. Savall, " Où va la recherche en gestion ", p 243, Revue française de gestion, n° 53 - 54, septembre –décembre, 1985, pp 242 - 254.

significations que les agents imputent à ces phénomènes et à leurs propres actes. Il n'y a donc pas de place pour l'observateur neutre. Il faut alors savoir analyser la place qu'on occupe sur le terrain de la recherche et garder en mémoire qu'on ne comprendra ce qui se passe sur le terrain qu'après coup.

Comme H. Savall[101] le souligne, il se dégage une volonté manifeste au sein de la communauté scientifique des gestionnaires d'accéder aux données de terrain sans toutefois être unanime sur le statut à lui accorder dans le processus de recherche. Cependant comme le signalent Rowan et Reason (1981) ainsi que Whyte (1991)[102], l'implication des chercheurs en gestion aux côtés des acteurs des entreprises et des organisations dans la résolution des problèmes permet une compréhension plus profonde des phénomènes organisationnels qu'aucune autre méthode ne pourrait le permettre. Ainsi, on éviterait que le développement des sciences de gestion se fasse dans " un mouvement de divorce avec le monde de l'action "[103]. Pour rendre compte de la nécessité d'intégrer suffisamment le terrain, quelques questions essentielles méritent d'être évoquées[104]:

.

Faut-il adopter un mode de lecture contemplatif ou transformatif où on décrirait, expliquerait et modéliserait tout en participant à la transformation, à l'évolution volontaire et structurée de ce terrain?

.

Faut-il s'arrêter à la production des concepts ou à faire évoluer les concepts, les modèles et les méthodes à partir du terrain ou utiliser le terrain ex-post pour valider les concepts et méthodes largement préétablis?

.

Doit-on soutenir les concepts forgés dans le milieu culturel de la recherche ou doit-on les acclimater pour stimuler les pratiques au sein des organisations?

En faisant la synthèse des divers points de vue, on relève trois principales interrogations ou controverses vis-à-vis du statut épistémologique du terrain qui sont articulées autour des thèmes suivants[105]:

[100] C. Lévi - Strauss, in J. Girin, "L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive ", p 174, Acte du Colloque de l'ISEOR, des 18 - 19 novembre 1986

[101] H. Savall et V. Zardet, " Rapport de synthèse sur l'état de la recherche en gestion en France," op cit p 257

[102] Rowan, Reason et Whyte in C. Eden et C. Huxham, " Action research for management research ", British journal of management, vol 7, 1996, pp 75-86

[103] M. Audet in H. Bouchiki, J. Kimberley, " Entrepreneurs et gestionnaires. Les clés du management entrepreneurial ", p 127, Editions d'Organisation, 1994, 175 pages.

[104] H. Savall et V. Zardet, " Rapport de la recherche en gestion en France ", op cit p 257

- la réponse à la demande sociale;
- le risque de confusion entre recherche et conseil;
- le risque des études empiriques.

Pour trancher sur les divergences existant au niveau du statut épistémologique du terrain M.J. Carrieu - Costa[106], souligne qu'il est surtout important de considérer deux termes fondamentaux que sont: le terme de **recherche** et tous les paramètres de l'évaluation qui l'accompagnent et un deuxième quel qu'il soit qui permette de prendre en compte le niveau d'implication d'acteurs de terrain sur une analyse les concernant.

I.3.2.2. Méthodes de recherche en gestion

Lorsqu'on parle de méthodes de recherche en gestion on en distingue deux principales catégories:

- les méthodes de recherche abstraite et
- les méthodes de recherche concrète.

I.3.2.2.1 Méthodes de recherche abstraite

Selon J.M. Avenier[107], le processus d'invention d'une solution au problème posé ne repose pas sur l'observation des faits (bien qu'il puisse être influencé par des faits que le chercheur a perçus mais qu'il ne s'efforce pas d'exploiter de façon systématique). Il s'appuiera essentiellement sur le développement de concepts et de règles; et l'application de ces règles à ces concepts et à des propositions premières dont la validité est acceptée. Les tenants de cette méthode de recherche se focalisent sur les outils de traitement théorique et portent peu d'intérêt à la connaissance des phénomènes réels.

Cette démarche ne nous intéresse pas car nous avons pris le pari à travers nos recherches de nous intéresser au fonctionnement des entreprises burundaises et de les voir évoluer en même temps que nous chercherons à enrichir les connaissances actuelles en matière de gestion des entreprises et des organisations africaines en général et celles du Burundi en particulier.

[105] Idem

[106] M. J. Carrieu - Costa, " La recherche - action dans l'entreprise ", Revue française de gestion, n°48, septembre 1984, pp 78 - 84

[107] J.M Avenier, " Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion, p 31 , in " Méthodologies fondamentales en gestion: L'implicite et le normatif dans les modèles ". Actes du colloque ISEOR des 13 - 14 novembre 1985, 285 pages, pp 24 - 52

I.3.2.2.2 Méthodes de recherche concrète

Au niveau des méthodes de recherche concrète, on distingue la méthode de recherche empirique, la méthode de recherche expérimentale, ainsi que la méthode de recherche-intervention.

Pour les tenants de la méthode de recherche empirique, l'observation est effectuée dans des conditions naturelles, le chercheur se trouvant en position d'extériorité par rapport à l'objet d'observation. Le contact avec le terrain n'ayant pour seul objet que de permettre au chercheur de recueillir les informations pouvant étayer sa recherche.

Dans la recherche expérimentale, les observations sont supposées se faire dans des conditions contrôlées de laboratoire. Le caractère d'observation du terrain étant alors discutable puisque la collecte d'informations s'effectue dans des conditions artificielles.

Quant à la recherche - intervention, la recherche est effectuée dans des conditions naturelles et l'observateur interagit avec la situation qui est observée. J.M Avenier note que divers qualificatifs sont souvent donnés à cette méthode de recherche: recherche-action (Lewin, 1935; De Bruyne et al, recherche clinique, 1974); étude clinique (Girin, 1981; Mayer 1984; Fixari et de Pourville, 1985); recherche - intervention (Moisdon, 1984). C'est sur cette méthode de recherche à visée transformative que nous avons basé notre recherche. Cette méthode de recherche est fondée sur une interaction très forte entre le chercheur - intervenant et l'ensemble des problèmes auxquels sont confrontées les organisations dont le fonctionnement est l'objet même de la recherche. Cette méthode aboutit à la mise en oeuvre de modifications dans le fonctionnement de l'organisation, destinées à remédier aux problèmes auxquels elle se trouvait confrontée et ce processus évolutif joue un rôle capital dans le déroulement de la recherche.

Dans ce travail de recherche, nous avons utilisé **la méthode de recherche - intervention socio-économique à visée transformative**. Elle nous a été inspirée par le fait que certains dirigeants de P.M.E. burundaises se satisfont des résultats atteints par leurs unités sans jamais initier des actions susceptibles de soutenir leur compétitivité à moyen et long terme. Une telle attitude fait que le dirigeant adopte une attitude " narcissique " et croit être le seul acteur capable de penser et de piloter l'activité de l'entreprise.

Nous avons au cours de notre travail de terrain travaillé avec cinq P.M.E. burundaises:

- une manufacture de tabac
- une entreprise textile
- une entreprise fabriquant des sachets et des films plastique
- une entreprise de services de santé

.

une entreprise de fabrication de produits en mousse.

Nos interventions ont été faites de façon progressive en quatre phases à savoir: le diagnostic socio-économique, le projet, la mise en oeuvre du projet et l'évaluation des résultats.

Le diagnostic socio-économique qui constitue une phase d'écoute, d'observation et de compréhension a été effectuée au niveau de toutes les catégories de personnel des cinq entreprises: direction, encadrement et personnel de base. Les entretiens effectués avec le personnel ont été complétés par une phase d'observation et d'analyse de documents disponibles. Nous avons en outre procédé à une évaluation financière de certains des dysfonctionnements constatés.

Sur base des résultats des diagnostics socio-économiques et des réactions suscitées par la présentation de l'effet - miroir, nous avons continué avec la phase " projet ". Au cours de cette phase, nous avons, avec 4 entreprises, essayé sous la direction d'un " chef de projet ", de cibler les actions susceptibles d'aider à la réduction des dysfonctionnements et ainsi accroître les résultats immédiats et la création de potentiel.

Lors de la mise en oeuvre des projets dans ces entreprises, différents outils de management socio-économique tels que l'échelle de délégation concerté, le plan d'actions prioritaires (PAP), le tableau de bord de pilotage (TDBP), la grille de compétences et le manuel de formation intégrée ainsi que quelques outils de gestion du temps ont été introduits et développés à divers degrés.

Ayant considéré la délégation concertée comme moyen d'initier les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction, le plan d'actions prioritaires et le TDBP ont été les outils qu'on a le plus souvent développés.

Nous avons procédé à une évaluation qui nous a permis de dégager trois sortes de résultats:

.

des résultats immédiats exprimés en termes de réduction de certains coûts cachés mis en évidence lors de l'évaluation financière des dysfonctionnements constatés,

.

des résultats de création de potentiel exprimés à travers l'acquisition de compétences managériales par les proches collaborateurs du dirigeant de P.M.E.; qui leur permettront de gérer régulièrement l'entreprise sur base d'actions d'amélioration,

.

une appréciation globale basée sur des entretiens avec les acteurs impliqués dans le projet qui permet de mettre en évidence les apports et les limites des actions mis en évidence.

Ces résultats de recherches sur terrain ainsi que nos recherches bibliographiques nous permettront de préciser ultérieurement le degré de validation des hypothèses qui guident notre travail de recherche.

En conclusion de ce chapitre, nous dirons que la conduite d'une recherche - intervention à visée transformative devrait nous permettre à travers les possibilités offertes par le management socio-économique de mieux appréhender les dysfonctionnements dus à la faible implication par la direction des autres acteurs des P.M.E. burundaises pour ensuite étudier les effets qu'une telle prise de conscience peut avoir sur l'amélioration de leur fonctionnement.

Dans le chapitre qui suit, nous essaierons de cerner les atouts et contraintes auxquels doivent faire face les P.M.E. burundaises après avoir défini les contours du concept de P.M.E. au Burundi.

CHAPITRE 2 - ENVIRONNEMENT GLOBAL DES P.M.E AU BURUNDI

Après avoir précisé les fondements philosophiques justifiant l'intérêt pour un dirigeant de P.M.E. d'impliquer le maximum d'acteurs internes dans l'activité de son entreprise afin de pouvoir accroître de façon continue sa compétitivité , il nous paraît d'une part important de préciser la définition que nous retenons de la P.M.E. au Burundi, qui sera celle que nous utiliserons au cours de notre travail de recherche et d'autre part de donner une idée du contexte dans lequel évoluent ces entreprises .

De manière générale, nous verrons que la définition de la P.M.E. est souvent guidée par la volonté de la politique économique visant à circonscrire l'étendue des efforts à fournir en vue de la promotion et du développement de l'entreprise. Ainsi, plusieurs définitions mettent en avant des critères quantitatifs tandis que d'autres ajoutent des critères qualitatifs pour les compléter. Cependant, aucune unanimité n'est actuellement acquise quant à la définition de la P.M.E..

En deuxième section, du fait que le développement de toute entreprise est fortement dépendant de l'évolution de l'environnement, nous essaierons de dégager les contraintes qui peuvent freiner un développement harmonieux de ces entreprises ainsi que les atouts qui pourraient faciliter leur développement. En effet, l'évolution de toute entreprise est fortement dépendante de nombreux facteurs ainsi que des événements qui se produisent dans son environnement. Comme M.E Porter[108] le souligne, l'explication de l'avantage concurrentiel national consiste à comprendre les raisons qui font qu'une nation procure un cadre tellement favorable au progrès et à l'innovation de ces entreprises, ce qui fait qu'elles dépassent en justesse de vue et de vitesse de croissance tous leurs concurrents; nous essaierons à travers l'étude de l'environnement dans lequel évoluent les P.M.E. burundaises de cibler ce qui constitue les freins ou les atouts de leur développement. C'est ainsi que nous allons passer en revue les catégories de sous-environnement qui composent l'environnement global des entreprises burundaises que sont:

[108] M.E Porter , " L'avantage concurrentiel des nations ", p 78, InterEditions, 1993, 883 pages

- l'environnement socio-économique,
- l'environnement juridique et administratif,
- l'environnement technologique;
- l'environnement politique et institutionnel;
- l'environnement socioculturel.

2.1 Définition de la P.M.E. au Burundi

2.1.1 Différentes approches de définition de la P.M.E.

Lorsqu'on discute des politiques de développement économique et de promotion de l'emploi, les P.M.E. sont toujours mises en avant comme élément moteur de la croissance économique. La P.M.E. est devenue une référence quand on aborde les problèmes de développement économique dans tous les secteurs d'activités.

Lorsqu'on essaie de caractériser la petite et moyenne entreprise, le propriétaire de l'entreprise est souvent mis au centre de la vie de l'entreprise. Il est considéré comme la personne clé, autour de laquelle s'organise l'entreprise. L'autre élément mis en avant pour qualifier la P.M.E. est la taille.

2.1.1.1. Approches quantitatives

Les approches quantitatives mettent en avant le critère de taille pour identifier la P.M.E.. Acibert nous donne une liste détaillée des critères les plus souvent utilisés pour définir la P.M.E.: ***" le profit brut, la valeur ajoutée, le capital, le chiffre d'affaires, la part du marché, les investissements, les surfaces occupées, le degré d'association entre propriété et pouvoir, le rayon d'activité géographique, la production annuelle "***[109] . De ces critères, certains comme le chiffre d'affaires et l'effectif du personnel occupés sont les plus reprises.

Nous remarquons en outre que ces critères sont utilisés de façon combinée. Au Royaume Uni par exemple, le rapport de J.E Bolton[110] qui cherchait à s'enquérir de la nature des avantages qu'il était nécessaire d'accorder aux P.M.E. en vue de soutenir leur évolution définit la P.M.E. comme étant toute entreprise employant moins de 200 personnes. A cet élément, il ajoute que l'entreprise doit être gérée et dirigée par son

[109] Acibert cité par R. Wtterwulghe et Fr. Janssen, " La PME. Une entreprise humaine " De Boeck Université, 1998, 173 pages

[110] C. Barrow, " The essence of Small Business ", p 3, Prentice Hall, 1993, 197 pages

propriétaire, qu'elle dispose d'une petite part de marché et qu'elle ne doit pas être dans la dépendance directe d'une grande entreprise.

Aux Etats Unis, la " Small Business Administration " utilise essentiellement des critères quantitatifs en terme de nombre d'employés ou de volume de vente. En Europe, l'Observatoire européen des P.M.E. effectue une distinction entre la très petite entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. La très petite entreprise emploierait 0 à 9 employés, les petites entreprises occuperaient 10 à 99 employés et les moyennes 100 à 499 employés. Cependant, à l'intérieur même de l'Union Européenne, des différences sont observées quant à la définition donnée à la P.M.E.. La limite supérieure varie de 100 à 500 personnes selon un rapport de l'OCDE qui fixe les limites données à la P.M.E. dans certains pays développés.

Cette définition a été amendée par une directive européenne qui considère les P.M.E. comme étant les entreprises:

"blabla

.

employant moins de 250 personnes, le nombre de personnes employées correspondant au nombre de travailleurs - année;

.

dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions,

.

qui respecte un critère d'indépendance; sont considérés comme indépendantes, les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des rapports de vote par une ou plusieurs grandes entreprises "[111].

Tableau n°1: Classification des entreprises selon leur taille[112]

Pays	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Autriche Belgique Danemark Etats Unis Finlande France Grande Bretagne Japon Norvège RFA	1 -9 1 - 50 1-50 1-250 1-50 1-49 1-50 1-49 1-20 1-50	10 - 100 10-200 51-200 251-500 51-200 50-499 51-200 50-500 21-100 51-500

113

Une caractéristique commune à ces diverses définitions relève qu'elles se refusent de pénétrer à l'intérieur de la " boîte noire de l'entreprise " en ne touchant qu'aux éléments les plus apparents.

Nous pensons qu'en voulant définir la P.M.E. uniquement par des critères quantitatifs, il y a risque d'exclure une partie des entreprises qui , si on tenait compte de

111 R. Wtterwulghe, et al. "La PME, une entreprise comme une", p. 10

112 Rapport de l'OCDE cité par P.A. Julien, " Les PME: Bilan et perspectives", p 5, Economica, 1997, 364 pages

113 **Source**: OCDE (1994). La globalisation des activités économiques et le développement des petites et moyennes entreprises, Paris, rapport Préliminaire.

caractéristiques internes, pourraient être considérés comme faisant partie de P.M.E. On pourrait donner le cas d'une entreprise où le capital est intensif et qui pourrait être en s'appuyant par exemple sur son chiffre d'affaires considérée comme une grande entreprise alors que tenant compte des structures internes, elle est véritablement une P.M.E..

2.1.1.2 Approches qualitatives

Les approches qualitatives combinent plusieurs critères et s'appuient principalement sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise, le niveau d'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de l'entreprise; enfin d'autres critères touchent au secteur ou au type de marché dans lequel l'entreprise évolue.

La référence à l'origine de la propriété suppose que celle-ci a une incidence sur la forme de l'organisation de l'entreprise ou du moins qu'elle pourrait conditionner son évolution à long terme.

Pour celles qui mettent en avant le type de propriété, on peut évoquer celle de la CGPME qui définit la P.M.E. comme " une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise "[114]. Dans le même ordre d'idée, les études respectives de H. Wilson et H. Mac Millan[115] considèrent que l'élément distinctif entre P.M.E. et grandes entreprises vise leurs sources de financement. Cette spécificité tient au fait que les P.M.E. dépendent essentiellement de l'apport des capitaux de leurs dirigeants car elles ne peuvent pas être financées par appel à l'épargne publique. La définition de la P.M.E. repose donc sur 3 critères[116]:

- l'entreprise est dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée,
- elle dispose d'une part de marché relativement restreinte,
- ses moyens de financement permanents sont essentiellement les moyens propres de ses dirigeants.

De manière plus récente, des auteurs ajoutent à ces éléments la stratégie suivie par la direction, l'organisation ou le potentiel de développement de l'entreprise. C'est ainsi que comme on le verra dans le chapitre suivant que M. Marchesnay considère que la stratégie suivie par la P.M.E. correspond aux intérêts personnels de l'entrepreneur pour conserver son indépendance et l'impact recherché pour assurer sa croissance et sa stabilité.

[114] CGPME in " R. Wtterwulghe et Fr. Janssen, " La PME. Une entreprise humaine ", op cit p 20

[115] C. Barrow, " The Essence of Small Business ", op cit, p 4

[116] idem, p 16

La tendance à croire que toutes les entreprises suivraient plus ou moins le même parcours, c'est-à-dire qu'elles naissent et croissent jusqu'à devenir de grandes entreprises lorsque des imprévus ne mettent pas prématurément fin à son existence a souvent inspiré certaines définitions.

Des approches multicritères sont venues s'ajouter aux définitions précédentes. Ainsi, outre qu'il met en avant l'entrepreneur comme critère de spécificité de la P.M.E., M. Voitrin ajoute dans sa définition d'autres éléments plus descriptifs:

"blabla

.

un personnel de direction relativement peu spécialisé,

.

des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires,

.

le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes,

.

une relation relativement étroite à la collectivité, à laquelle appartiennent les propriétaires et directeurs et une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés et des sources d'approvisionnement,

.

l'impossibilité de se procurer des capitaux; les dirigeants ne peuvent que recourir le plus souvent à l'autofinancement "[117].

Quant à Wynarczyk et al., ils distinguent la P.M.E. de la grande entreprise à partir de 3 caractères comme étant les plus essentiels à savoir: " l'incertitude, l'innovation et l'évolution "[118]. Le degré d'incertitude serait plus élevé du fait qu'ils sont obligés d'aligner leurs prix sur ceux de leurs concurrents de plus grande taille, qu'ils dépendent souvent d'un ou de deux clients et que leur développement serait souvent freiné car " divergent " avec les multiples objectifs du dirigeant.

Quant à P.A. Julien, il essaie de percer la boîte noire et propose six caractéristiques pour mieux cerner le concept de P.M.E.:

"blabla

.

la petite taille,

.

la centralisation de la gestion,

.

une faible spécialisation,

[117] M. Voitrin in idem, pp 17-18

[118] Wynarczyk et al. in idem, p 18

.

une stratégie intuitive ou peu formalisée,

.

un système d'informations interne peu complexe ou peu organisé,

.

un système d'informations externe simple "[119].

Dans les recherches sur les P.M.E., deux points de vue s'opposent. Les premiers adoptent une approche universelle et se montrent soucieux d'une généralisation théorique tandis que la thèse de la spécificité réfute l'idée de voir la P.M.E. conçue comme simple modèle réduit d'entreprise. C'est dans le sens de la spécificité que M. Marchesnay considère que la P.M.E. ne peut plus être considérée comme un modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre existence. Cependant, nous pouvons dire qu'il est impossible de concevoir la P.M.E. comme un modèle d'entreprise systématiquement opposable à la grande entreprise. C'est dans ce sens que H. Mahé de Boislandelle[120] reconnaît que la démarche de théorisation est difficile et périlleuse car il s'agit de saisir à la fois la diversité et le contingent, sans pousser jusqu'à l'extrême et considérer chaque P.M.E. comme un cas unique. Nous conviendrons lors de nos développements ultérieurs, qu'il est important d'envisager le monde des P.M.E. dans leur diversité tout en considérant que des facteurs contingents leur sont propres suivant le milieu dans lequel elles évoluent.

2.1.2 Approche de définition retenue au Burundi

Dans les pays en développement, l'entrepreneuriat local et les P.M.E. (informelles ou formelles) émergent malgré les faibles résultats des investissements considérables tournés vers la seule exportation ou des entreprises qui, souvent aux prises avec une lourde bureaucratie, ne peuvent pas prétendre être le moteur d'un développement soutenu. Les P.M.E. sont alors considérées comme étant à même de créer un tissu économique de base favorisant la multiplication des échanges sur le territoire et, par là, le décollage de l'économie. C'est dans ce cadre que, dans un passé récent, plusieurs programmes ont été initiés soit par les agences d'aide au développement ou par le gouvernement en vue de promouvoir et développer la P.M.E. locale. Cependant, à regarder de près les différents travaux préliminaires qui ont été faits pour dresser un état des lieux en vue de dégager les mesures capables de soutenir le développement des P.M.E., on remarque qu'ils sont très restrictifs quant au genre d'entreprises qui pourraient être bénéficiaires de ces mesures.

Si on interroge les quelques rapports effectués à ce sujet, on voit que la P.M.E. au Burundi est souvent définie par des critères quantitatifs tels que le nombre de personnes occupées, le coût des investissements réalisés et le chiffre d'affaires moyen. Les différentes définitions proposées limitent le nombre d'employés à 50 personnes, le capital à une moyenne de 25 millions de francs burundi et un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 100 millions de Fbu. Si l'on prend l'exemple de R. Dhonte[121] de 1992 qui fixe la limite

[119] P.A. Julien "Les PME: Bilan et perspectives", op cit, p12

[120] H. Mahé de Boislandelle, " Universalité et contingences. Essai de théorisation ", GESEM GRH, n° 98 - 102

supérieure du capital de la P.M.E. à 20 millions de Fbu[122], nous pensons que cette limite est vraiment trop étroite car avec un tel montant équivalent à 33 333 francs français au cours de 1993, on était à l'époque à peine capable d'acheter deux minibus. On peut notamment se demander si ces critères ne devraient pas être régulièrement revus dans des pays qui connaissent des taux d'intérêts et de dévaluation de la monnaie locale aussi élevés que ceux qu'on connaît au Burundi. Nous pensons d'autre part que cette façon de voir était uniquement dictée par le fait que beaucoup de mesures proposées avaient souvent trait aux problèmes de création et de financement de P.M.E., laissant de côté beaucoup d'autres mesures d'aides aux PME existantes afin de résoudre différents problèmes de gestion.

Dans notre définition, nous essaierons d'adopter une approche qui intègre le maximum d'entreprises présentant les caractéristiques réelles d'une petite et moyenne entreprise. Nous nous référerons notamment au rapport de la Banque Mondiale[123] dont les matériaux de base ont été récoltés au Burundi, Cameroun, Côté d'Ivoire, Ghana, Kenya, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe qui inclut dans la catégorie des P.M.E. les entreprises qui emploient jusqu'à 200 personnes. Lorsqu'on prend en compte les caractéristiques internes de l'entreprise, certains auteurs africains[124] portent même la limite à 400 personnes.

Compte tenu des objectifs assez larges assignés à la P.M.E. que sont:

"blabla

- la création des emplois tant en milieu rural qu'en milieu urbain;
- l'émergence du secteur informel vers le secteur structuré,
- l'acquisition du savoir - faire dans le domaine des affaires,
- la dynamisation et le renforcement de l'initiative privée,
- la création des P.M.E. d'import - substitution et d'autres travaillant pour l'exportation par la valorisation de préférence des potentialités locales "[125];

Il nous paraît important d'étendre la définition de P.M.E. à toutes les entreprises viables

[121] R. Dhonte, " Burundi: Projet de développement de l'entrepreneuriat dans les provinces de l'intérieur ", AXE, Lille, Mai 1992

[122] Parité franc français – franc burundi au 25/9/00 1 FF = 102 Fbu au cours officiel ; 1 FF = 135 Fbu au marché parallèle

[123] T. Biggs, P. Srivasta, " Structurel aspects of manufacturing industry in Sub-Saharan Africa. Findings from a seven survey ", p 21, The World Bank, 60 pages, 1996

[124] Tesfa - Yesus Mahary et al., " Human resource management practices in small and medium sized units in Eritrea ", Indian Journal of industrial relations, New Delhi, vol 34, n° 303 - 323, janvier 1999

[125] Note de Politique des PME au Burundi. Ministère de l'Industrie, octobre 1995

qui ont besoin néanmoins de mesures d'appui en vue d'assurer leur développement et leur pérennité.

Le secteur des P.M.E. pourrait donc répondre à plusieurs objectifs de politique économique et sociale visant notamment à réduire le taux de chômage de la population qui tend à augmenter à mesure que la pression sur les terres cultivables augmente poussant les populations concernées à migrer vers les villes dans l'espoir de trouver un emploi rémunéré.

Pour conclure, au cours de notre travail, nous nous appuierons donc sur la définition de P.A. Julien et considérerons la petite et moyenne entreprise comme toute entreprise ayant les caractéristiques suivantes:

Une telle définition, quoique incomplète, permet d'envisager des mesures d'appui à toutes ces entreprises burundaises en intégrant, en plus de l'assistance à la création et au financement des P.M.E., tous les autres aspects de la gestion pouvant hypothéquer le développement de ces entreprises.

2. 2 Les différents aspects de l'environnement des P.M.E. burundaises

Au niveau de l'Afrique Centrale, on déplore des situations de pauvreté persistante et au lieu de profiter de l'embellie économique que connaissent les pays développés, nombre de pays africains continuent à voir leurs indicateurs de développement régresser. Ainsi, l'Afrique subsaharienne connaît depuis des années un déclin de son niveau de vie, une augmentation du niveau de pauvreté, un exode rural sans cesse croissant, et elle est régulièrement dévastée par les guerres, les catastrophes naturelles, la sécheresse et la famine.

Depuis l'indépendance des pays africains, diverses mesures ont été mises en oeuvre en vue d'atteindre un niveau de développement durable. Ainsi, le développement du secteur public a débouché sur la création d'entreprises publiques qui étaient considérées comme un outil très important à la disposition de l'Etat pour atteindre un développement durable.

Cependant, le faible niveau d'efficacité et de performances générées par ces entreprises a fait qu'elles ne dégageaient pas les ressources nécessaires pour financer leur fonctionnement et que les subsides étatiques alloués pour maintenir leurs activités ont constitué un trop lourd fardeau pour les finances publiques. Signalons qu'une des raisons qui a hypothéqué l'efficacité de ces entreprises était qu'elles servaient plus les intérêts des hommes au pouvoir notamment car les équipes dirigeantes étaient (et restent) mises en place surtout en fonction de leur appartenance politique , leur appartenance ethnique plutôt que sur une base de recherche d'efficacité. Il n'y eut guère d'effort pour créer un environnement contribuant au développement des entreprises privées locales. En outre, il faut signaler que si ces entreprises n'ont pas affiché de résultats satisfaisants, c'est aussi parce qu'elles devaient souvent servir des objectifs concurrents en détournant notamment les objectifs d'optimisation des résultats au profit d'une multitude d'objectifs politiques et sociaux du gouvernement.

Depuis certaines années, les pays subsahariens ont développé des politiques de privatisation de leurs entreprises publiques, souvent sous la pression de la Banque Mondiale et du F.M.I. dans le cadre des politiques de stabilisation et d'ajustement structurel entreprises par ces pays. Cependant, nous restons sceptiques quant à l'effet de la libéralisation et de la privatisation sur l'essor des économies subsahariennes car depuis, les indicateurs de développement économique n'ont cessé de se détériorer. L'effet positif de la privatisation reste discutable quand on sait qu'elle peut déboucher sur la création de monopoles privés étrangers qui exploitent le consommateur et rapatrient le surplus provenant des pays africains du fait que les nationaux manquent de capitaux suffisants pour l'acquisition de ces entreprises. Outre cet aspect, il est important de signaler qu'une telle politique risque de provoquer un niveau de chômage élevé ce qui nécessite de repenser en profondeur les politiques de développement économique en mettant en place des mesures favorisant la création d'entreprises nouvelles et l'appui de celles existantes en vue de pouvoir absorber le trop plein d'employés débauchés dans le cadre des différentes privatisations et de permettre de nouvelles créations d'emplois. Cependant, on doit reprocher aux mesures récentes adoptées leur caractère fragmentaire et peu rigoureux car, une politique qui se veut porteuse de développement des P.M.E. devrait être globale et aborder simultanément tous les aspects relatifs à la formation, la technologie, l'entrepreneurship, les mécanismes de financement et de crédit pour le développement des affaires.

2.2.1. Environnement socio-économique du Burundi

2.2.1.1 Le secteur privé au Burundi

On doit noter qu'à l'instar des autres pays africains, le Burundi a pendant longtemps négligé le développement du secteur privé dans sa politique industrielle. Les différents plans quinquennaux de développement économique et social ne se sont attachés en matière d'industrie, qu'à développer des entreprises publiques laissant de côté tout ce qui pouvait permettre au secteur des P.M.E. d'émerger. L'appartenance au monde des affaires était dans la société d'après l'indépendance synonyme de malhonnêteté. Les burundais instruits préféraient ainsi une carrière dans l'administration publique plus prestigieuse qui les mettait à l'abri des aléas et qui leur paraissaient prometteuse. Le secteur privé et principalement le commerce était aux mains des étrangers et plus particulièrement des grecs, des arabes et des asiatiques.

Ces facteurs expliquent pourquoi la part du secteur formel manufacturier est très marginale dans l'économie burundaise. En 1990, il occupait uniquement 20.000 salariés soit 1% de la population en âge de travailler. Dans le même temps seuls 12.700 d'entre eux étaient enregistrés à l'Institut National de Sécurité Sociale. La valeur ajoutée produite par le secteur étant de 5,5% du Produit National Brut et quand on ajoute le secteur informel, le secteur manufacturier occupe 10,1% du PNB. Quoi qu'il en soit dans l'ensemble des P.M.E. voire parfois de très petites entreprises, les entreprises locales occupent des positions dominantes au Burundi. Un bref panorama de la situation économique du Burundi fait apparaître beaucoup de rigidités structurelles qui freinent encore le développement économique et social à savoir:

- une population de plus de 6 millions d'habitants avec un accroissement démographique de 3% l'an et une forte densité de près de 200 habitants au Km² en moyenne,
- une économie largement dépendante de l'agriculture avec une forte contribution de 50% au PIB, de 90% à l'emploi et de 90% aux recettes d'exportation,
- un secteur secondaire qui ne contribue qu'à hauteur de 14% du PIB et à 6% des recettes d'exportation,
- l'état pèse encore lourd sur l'activité économique et il est pourvoyeur de plus de la moitié des emplois dans le secteur moderne,
- le pays est enclavé et les ressources minières existantes sont faiblement exploitées.

Il faut cependant signaler que du fait des politiques gouvernementales le secteur manufacturier a cru sur la période 1970 - 1991 à un taux moyen de 4,6% dépassant le taux de croissance du PNB qui était évalué à 3,5% sur la période considérée. Ce taux n'était cependant que de 3,3% sur la période de 1988 – 1991 alors que celui du PNB augmentait de 3,7%.

Il faut cependant noter que le développement du secteur privé est fortement handicapé par le faible pouvoir d'achat de la population. Cette situation risque de perdurer car l'agriculture qui reste la source essentielle de revenu pour plus de 90 % des burundais ne semble pas décoller alors qu'elle devait être un élément d'entraînement de toute la vie économique. Pour rendre compte de la faiblesse du niveau de revenu des burundais, on estime qu'environ 58,7% en 1997 contre 34,7% seulement en 1992 de la population totale vivaient près ou en dessous du seuil de pauvreté. Devant une telle situation, il devient difficilement concevable d'imaginer que l'industrie burundaise puisse bénéficier des économies d'échelle en raison du seuil minimal que doit atteindre la production.

On notera que des efforts importants en vue de redresser la situation économique ont été faits notamment dans le domaine des entreprises publiques. Cependant, on a surtout enregistré des situations d'entreprises très peu rentables du fait des objectifs qui ne leur sont pas clairement définis, d'un manque d'études préalables rigoureuses avant la création de certaines de ces entreprises et d'une gestion déficiente avec des cadres souvent peu formés aux méthodes modernes de management.

Une autre contrainte à laquelle doivent faire face les entreprises burundaises est le coût élevé de certains facteurs de production tel que l'électricité et les autres services utilisés qui diminuent leur compétitivité. A cet élément, il faut ajouter le phénomène généralisé de fraude d'une ampleur d'autant plus important que les détournements du système fiscal et douanier assurent en quelque sorte un fonds de commerce à beaucoup d'opérateurs économiques et constituent une concurrence déloyale sur le marché national et une source de démotivation importante dans les entreprises.

Il est également important de noter que la faible intégration industrielle de l'économie burundaise constitue un facteur explicatif important de la faiblesse de la compétitivité des entreprises. Cette situation est mise en évidence par l'importance de la part importée de matières premières.

2.2.1.2 Les programmes d'ajustement structurel dans l'économie burundaise

Le programme d'ajustement structurel initié depuis 1986 visait notamment l'instauration d'une gestion macro-économique saine, la recherche de l'efficacité du secteur productif et l'augmentation des revenus des populations afin de pouvoir lutter efficacement contre la pauvreté.

Les principales réformes ont été axées sur la politique budgétaire, les instruments de programmation des dépenses publiques, la restructuration des entreprises et la réforme administrative.

Concernant la réforme budgétaire, les mesures préconisées ont porté sur les dépenses publiques et les recettes publiques.

Au niveau du secteur des entreprises publiques, la politique était dictée par la volonté de réduire le poids des entreprises publiques sur les finances publiques. Cette politique s'est traduite par des mesures de privatisation de la gestion ou du capital des entreprises publiques qui travaillent sur une base commerciale et / ou industrielle rentable, la liquidation de celles qui ne présentent pas de chance d'être redressées et qui sont ni stratégiques ni potentiellement rentables; la réhabilitation pour les entreprises jugées stratégiques pour le fait qu'elles offrent des biens ou des services essentiels à la population ou qui ne devraient pas être confiées au privé du fait de la nature particulière publique de leur mission et la soumission des entreprises publiques au même régime fiscal que le secteur privé. Ces mesures devraient déboucher sur une amélioration de leur contribution aux ressources du trésor et sur une meilleure rentabilité.

Dans le but d'accompagner ces mesures, le " Service Chargé des Entreprises Publiques " fut mis en place pour mener ces réformes au cas par cas. Ainsi, deux types de réformes ont été retenues à savoir le redressement des entreprises sur base d'études diagnostiques et d'audits comptables et financiers et la mise en place d'une assistance à la gestion des entreprises s'il s'avérait que leurs difficultés étaient liées à la gestion.

On peut cependant noter qu'en dépit de ces réformes, les progrès enregistrés ont été limités suite aux raisons suivantes:

- l'engagement insuffisant de l'activité et la faible adhésion de l'opinion publique à la politique de privatisation,
- l'inadéquation des techniques d'évaluation des entreprises publiques à privatiser;
- l'insuffisance de l'épargne nationale privée.

Au niveau de la réglementation des changes, les réformes ont concerné les mesures suivantes:

.

concernant le taux de change, il s'agissait d'appliquer une politique souple du taux de change et de réformer le système de gestion,

.

quant à la libéralisation du taux des changes, les mesures prévues concernaient la suppression des restrictions frappant les transactions internationales courantes et la mise en place d'un système ouvert d'octroi généralisé de licences d'importation et d'exportation.

Les réformes engagées dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel ont concerné également le système fiscal inapproprié qui avait privilégié l'objectif budgétaire et la protection de l'industrie locale inhibant de ce fait l'esprit de concurrence. La réforme tarifaire qui est intervenue au cours des deux premières phases du PAS visait à réduire la protection tarifaire, à remplacer les restrictions quantitatives sur les importations par des droits de douane et à simplifier le tarif douanier. Ainsi, depuis 1986, le nombre de ces droits a baissé de 57 à 5, la fourchette des taux a été fixée entre 10 et 40 % à l'exception des produits de luxe.

Le marché du travail a lui aussi fait l'objet d'importantes réformes pour stimuler la création d'emploi parmi lesquels il faut noter:

.

la suppression de l'impôt progressif sur la main d'oeuvre,

.

l'assouplissement de la réglementation relative aux commerçants ambulants,

.

la libéralisation des procédures de recrutement,

.

l'assouplissement de la législation de l'emploi vis -à- vis des étrangers,

.

l'autorisation donnée aux employeurs de négocier librement les salaires des diverses catégories professionnelles à l'exception du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti et enfin,

.

la promulgation en juillet 93 d'un code du travail révisé.

En vue d'améliorer les mécanismes de fonctionnement normal du marché des biens et des services, le contrôle des prix a été progressivement assoupli. Dans ce cadre, tous les prix de gros et de détail ont été libéralisés à l'exception des prix des produits pétroliers.

Concernant le secteur privé, des mesures ont été mises en oeuvre et ont concerné le code des investissements, le relèvement des plafonds qui frappent les transferts de

revenus des ressortissants étrangers (salaires, loyers, dividendes et bénéfices) et l'établissement de réglementation les concernant, la suppression du dépôt obligatoire pour les importateurs ayant investis au moins 20 millions de FBU dans le secteur productif et l'instauration des institutions de soutien au secteur privé.

Lorsqu'on s'interroge sur le bilan des mesures prises dans le cadre du PAS, on doit préciser que l'appréciation des résultats ne peut être objectivement réalisée que sur la période 1986 - 1992, étant donné que depuis Octobre 1993, le pays est plongé dans une crise socio-politique sans précédent, qui a compromis tous les efforts de relance économique pratiqués antérieurement.

On peut cependant affirmer au regard de certains indicateurs macro-économiques que des progrès réels avaient été réalisées. Ainsi, sur la période considérée, le taux de croissance de l'économie burundaise a été de 3,8% contre en moyenne 0,5 % pour les autres pays à potentialités comparables en Afrique subsaharienne. Jusqu'à la crise d'octobre 1993, l'économie burundaise avait pu réaliser une croissance supérieure au taux de croissance démographique.

L'inflation a été maîtrisée à une moyenne de 6% sur la période 1986 - 1992. Son niveau le plus bas ayant été de 4,5% en 1992. La politique budgétaire initiée a permis de réduire le déficit global des opérations de l'Etat à 11% du PIB entre 1986 et 1992 contre 13,3% entre 1980 et 1985 et de dégager une épargne publique positive sur la période 1986 à 1992.

Durant cette période, des progrès appréciables ont été globalement réalisés dans l'amélioration de l'environnement de l'activité économique: assouplissement du cadre légal et administratif des affaires, libéralisation de l'économie; des progrès moins sensibles ont été observés au niveau de la gestion des ressources publiques, de la réforme des entreprises publiques et de la transformation du système productif. Au niveau de la base productive, l'économie est restée dominée par un secteur agricole encore traditionnel dans tous ses aspects. Au niveau du secteur privé, on doit déplorer qu'il soit resté à un stade embryonnaire malgré les efforts faits en vue d'établir un environnement légal et institutionnel plus incitatif pour la promotion de l'investissement privé même si des signes de dynamisme dans le secteur privé ont été observables.

Au niveau du secteur extérieur, la situation était très favorable avec un niveau des réserves de change supérieur à trois mois d'importations. Cependant, il faut signaler que ce confort de ressources en devises provenait moins des performances des secteurs d'exportation que des aides extérieures en appui au programme d'ajustement structurel. Ces aides se sont traduites par un alourdissement de l'endettement extérieur, bien que le Burundi ait régulièrement eu recours à des emprunts à des taux d'intérêts très bas et remboursables sur de très longues périodes. Ainsi, l'en-cours de la dette extérieure exprimée en pourcentage du PIB a plus que doublé entre 1986 et 1992, passant de 46,4% à 102,2% du PIB. Une partie fixe de cette augmentation est cependant imputable aux ajustements monétaires car le Fbu s'est déprécié à un taux moyen annuel de 9,1% par rapport au $ US sur la période de 1986 - 1992. Quant au service de la dette, exprimée en pourcentage des exportations de biens et de services non facteurs, il est passé de 24% en 1986 à 47,5% en 1992.

Dans le domaine de la politique monétaire et du crédit, il y a lieu de noter que l'expansion de la masse monétaire est restée en deça de celle du PIB nominal. Toutefois, malgré les mesures de libéralisation du système financier prises pour encourager la concurrence dans le secteur, cette dernière est restée limitée et la structure oligopolistique du système bancaire burundais n'a pas permis de canaliser l'épargne vers l'investissement productif privé.

2.2.1.3 Effets de la crise sur la vie socio-économique

Depuis l'éclatement de la crise socio-politique en octobre 93, la santé économique et financière du Burundi n'a cessé de se dégrader. La récession a été telle qu'à la fin de 1997 qu'on estimait que l'économie réelle avait enregistré un recul d'au moins 10 ans. Si on prend l'année 1992 comme année de référence, le PIB réel avait accusé une baisse cumulée de près de 20 %.

Les acteurs agricoles et manufacturiers ont été les plus pénalisés même si cette crise a eu des répercussions sur l'ensemble de la vie nationale.

Tableau n°2.1 Evolution de l'inflation

Année	1995	1996	1997	1998
Taux d'inflation	+ 19,2%	26,5%	31,1%	12,5%

Tableau n°2.2 Evolution des différents secteurs d'activité par rapport au PIB

Secteur	1995	1996	1997	1998
Primaire	- 3,1%	- 3,6%	+ 0,6%	1,9%
Secondaire	- 10%	-12,7%	+ 3,1%	3,5%
Tertiaire	-0,8%	-12%	+1,8%	2,6%

[126]

Le secteur agricole a souffert du climat d'insécurité généralisée et en particulier du phénomène du déplacement intérieur des populations fuyant les massacres et ne pouvant plus vaquer en toute quiétude aux travaux champêtres.

Le secteur manufacturier quant à lui, déjà fragilisé par l'exiguïté du marché intérieur et par un environnement sous-régional miné par la guerre civile, a été durement frappé par les sabotages rebelles du courant électrique souvent prolongés sur la période de 1995 à 1997 ainsi que par le blocus économique décrété en 1996 contre le Burundi par certains pays de la région. En outre, l'insécurité qui a prévalue sur les axes routiers a désorganisé les circuits d'approvisionnement en matières premières et de commercialisation des divers produits. Le secteur tertiaire a lui aussi subi les méfaits de la crise et de l'embargo surtout du fait des perturbations engendrées par l'insécurité des voies de communication et par le blocus.

[126] **Source :** Tableaux faits à partir des rapports annuels de la Banque Centrale du Burundi

En matière de prix, les difficultés d'approvisionnement en produits vivriers, suite à l'insécurité sur les axes routiers reliant l'intérieur du pays à la capitale Bujumbura et suite aux méfaits du blocus économique, conjuguées à une forte augmentation du financement bancaire des déficits publics ont occasionné une hausse des prix. Ainsi, l'accroissement de l'indice des prix à la consommation des ménages de Bujumbura est passé de 4,5% en 1991 à 31,1% en 1997.

Au niveau social, la crise qui sévit au Burundi a eu des répercussions dramatiques sur le plan social. Outre les nombreuses pertes humaines à déplorer, la crise a fait apparaître un nouveau phénomène de sinistrés de guerre, dépouillés de tous leurs biens et souvent forcés de quitter leur lieu de vie pour fuir les massacres. Cette tendance à la paupérisation s'est accélérée à partir de 1993 avec le phénomène de déplacés de guerre intérieurs et de réfugiés extérieurs. A la fin de 1997, ces deux catégories de sinistrés se chiffraient respectivement à 10 % et 6% de la population totale.

Concernant l'accès aux infrastructures sociales de base les déplacements des populations ont limité leur accès. Ainsi, au niveau des services de l'éducation, le taux brut de scolarisation qui avoisinait plus de 70% pour l'enseignement de base est passé en moyenne à 44,2% entre 1994 et 1997. L'enseignement à tous les niveaux est confronté aux problèmes du manque de personnel enseignant suffisant et qualifié avec un accent particulier dans les collèges communaux. L'exiguïté des infrastructures scolaires et universitaires ainsi que l'insuffisance du matériel didactique constituent des contraintes supplémentaires freinant tout progrès dans ce secteur.

Dans le domaine de l'emploi, malgré l'absence de statistiques traitant de ce sujet, on doit signaler que les performances n'ont pas été importantes. Au niveau du secteur privé, les entreprises ont plus eu tendance à débaucher surtout à cause de la compression des ventes. Dans 4 des 5 entreprises avec lesquelles nous avons travaillé dans le cadre de cette thèse, 30% des employés ont été débauchés. Du fait de l'amenuisement des ressources publiques, l'Etat qui est en général le premier grand employeur au Burundi n'a pas pu embaucher les nouveaux demandeurs se présentant sur le marché de l'emploi. Seuls les secteurs de la santé et de l'éducation ont continué à bénéficier de certaines possibilités de recrutement.

2.2.1.4 Evolutions des entreprises du secteur formel

La plus ancienne des entreprises existantes date de 1947 et très peu d'entreprises ont été créées avant 1972. Comme signalé précédemment, jusqu'à cette date, l'activité de commerce de gros était un domaine inconnu des burundais. Ils se consacraient essentiellement à l'agriculture et à l'élevage. Le secteur formel était un domaine réservé aux seuls étrangers. L'Etat burundais s'était cependant engagé dans des activités de production de grande envergure très coûteuses et pour la plupart très inefficaces.

Une étude[127] commandée par la Banque Mondiale qui a concerné 200 P.M.E. note qu'au cours des deux dernières décennies, l'industrie alimentaire a connu un développement remarquable, son importance dans la part du PIB est passé de 0, 8 à

[127] CURDES, Leuven University, " Structural aspects of manufaturing industry in Burundi ", World Bank Report, 1993, 161 pages

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

4,6% en 1991. L'industrie textile et de l'habillement quant à elle a progressé sur la même période de 0,7% à 1,1% du PIB. Les entreprises textiles produisent essentiellement des tissus et des couvertures. Dans le secteur du bois et du papier, on y dénombre 30 entreprises qui emploient au total environ 1000 personnes. Leurs équipements sont jugés très obsolètes en comparaison des autres secteurs.

Les entreprises métallurgiques qui ont été dénombrées emploient 800 personnes. La valeur ajoutée qu'elles ont pu créer a cru de 10% par an de 1986 à 1990.

La part des autres secteurs dans le PIB est passé de 1,1% à 2,4% entre 1988 et 1989. Cette augmentation de production s'est traduite par une diminution de l'importation de ces produits alors que les importations continuaient à croître dans l'ensemble.

Le secteur agro-alimentaire essentiellement public est resté marginal car il ne contribue qu'à 0,5% du PIB et emploie 200 personnes.

On peut également noter que certaines entreprises n'utilisent pas pleinement leur capacité de production. L'étude citée plus haut note que 18% des entreprises enquêtées pouvaient augmenter leur production de plus de 100% sans installations supplémentaires.

Vis-à-vis des échanges extérieurs, on pouvait noter que très peu d'entreprises burundaises exportent leur production. Les circuits de distribution sont très courts car 55% des produits sont livrés directement aux clients, 14,9% seulement aux administrations publiques et 26,5% seulement aux grossistes.

La plus grande partie de ces entreprises sont dirigées par leurs propriétaires. Une étude de l'USAID[128] menée en collaboration avec le Ministère du commerce et de l'industrie notait que:

- l'entrepreneur burundais typique est un homme qui a bénéficié de en moyenne d'une scolarité de 12 années,
- l'entreprise privée constitue la principale activité économique des propriétaires,
- 89% des propriétaires n'ont jamais travaillé dans le secteur public,
- 26% seulement des propriétaires affirment avoir bénéficié d'une formation en gestion.

Les dirigeants d'entreprises burundais connaissent des problèmes énormes pour avoir des informations sur les fournisseurs et leurs marchés clients. La même étude note que 47% des dirigeants se contentent de leurs propres connaissances du milieu, 25% recueillent des informations qui leur sont nécessaires auprès de leurs collègues dirigeants. Seuls 12% sont abonnés à des journaux étrangers pouvant leur procurer des informations commerciales. La structure de la propriété varie en fonction de l'entreprise.

[128] Le secteur privé formel de Bujumbura et 3 villes de l'intérieur . USAID et le Ministère du Commerce et de l'Industrie, Bujumbura 1991

La même étude note que seulement 47,5% des entreprises sont la propriété d'une seule personne jouissant d'un statut de Société Uni-Personnelle à Responsabilité Limitée (URL), les autres pouvant revêtir le statut de Société des Personnes à Responsabilité Limitée (SPRL) ou étant des entreprises publiques.

Il est également important de signaler que plusieurs des entreprises du secteur formel emploient du personnel temporaire au-delà de la période légale de trois mois surtout pour échapper à l'obligation de payer les charges patronales.

2.2.1.5 Importance du secteur informel

On estime qu'en 1989, la valeur ajoutée créée par le secteur informel était estimée égale à celle du secteur formel industriel. Ce secteur affichait un dynamisme assez important car en 1990 son taux de croissance était de 8%. Ces unités sont pour la plupart situées dans le monde rural, seules entre 10 et 20% d'entre elles oeuvrent dans les zones urbaines. En 1986, le ministère du travail et de la formation professionnelle estimait à 14.200 le nombre d'unités du secteur informel et employaient 40 000 personnes dans les centres urbains.

Les entreprises du secteur informel constituent la principale activité de leurs propriétaires bien que certains bénéficient d'une autre source de revenu. Ils sont parfois issus du secteur formel ou ont travaillé dans d'autres unités informelles. Ces unités emploient quelques salariés en plus des membres de la famille du propriétaire. Il arrive que ces unités soient gérées par des salariés mais dans la plupart des cas ils ont des liens de parenté avec les propriétaires. Il arrive que la création de ces unités soit guidée par la volonté d'occuper les membres de la famille qui ne trouvent pas d'emploi dans le seul secteur moderne. Plusieurs de ces entreprises ne tiennent aucune comptabilité et rares sont celles qui paient les impôts ou les taxes municipales . En matière fiscale, toute entreprise doit se faire ouvrir un compte courant à la direction des impôts pour pouvoir ensuite obtenir une autorisation de commerce délivrée par les services de la direction du commerce intérieur relevant du ministère de l'industrie mais seules 1/3 de ces entreprises ont effectivement effectué cette formalité. En outre, elles ne se font en général pas enregistrer à la chambre de Commerce et d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat du Burundi (CCIB). Trois raisons militent en faveur de leur nombre sans cesse croissant: le faible investissement initial, une expérience préalable dans le même genre d'activité et la rentabilité.

Une étude du BIT[129] montre que la majorité des personnes occupées dans ce secteur soit 86,5% n'ont jamais fréquenté l'école, 5,3% l'école primaire tandis qu'une infime partie a pu fréquenter l'enseignement secondaire général ou technique, très rarement l'université.

Ces entreprises du secteur informel recourent rarement au financement bancaire. Elles emploient leurs fonds propres ou ont recours à des formes de crédit informel tel que la famille ou les connaissances. Ces unités entretiennent très peu de relations avec les

[129] P. Rutake, I. Ranguza, " Obstacles légaux et institutionnel au développement du secteur informel à Bujumbura, ",Département du développement des entreprises et de coopératives, BIT, 41 pages

entreprises du secteur formel car seules 5,8% de ces unités enquêtées vendent leurs productions de biens ou de services aux entreprises modernes.

En matière d'emploi, aucune de ces entreprises n'a effectuée les formalités exigées ni à l'inspection du travail ni au département de l'emploi et de la main d'oeuvre.

Aucun contrôle ne s'exerce en général sur ces mêmes entreprises. On ajouterait également que ces unités n'ont jamais fait de démarches auprès de l'INSS pour affilier leurs salariés et apprentis au système de protection sociale en place. Il est intéressant de rappeler que l'inspection du travail s'applique à toute personne physique ou morale, publique ou privée partie prenante au contrat de travail. Quant au service de l'emploi et de la main d'oeuvre, sa mission consiste essentiellement à poursuivre des recherches, sur des questions telles que la formation professionnelle, le placement, la régularisation de l'emploi, bref, tous les facteurs influents sur le niveau et la mise en relation des employeurs et des demandeurs d'emploi. On notera cependant que ces institutions du ministère du travail et de la formation professionnelle censées réguler les relations entre employeurs et salariés interviennent rarement dans les entreprises tant formelles qu'informelles.

2.2.1.6 Etat des infrastructures

Lorsqu'on parle d'infrastructures, nous entendons celles dont a besoin l'ensemble des entreprises oeuvrant dans un pays et dont la mise en place relève des pouvoirs publics.

Dans le domaine de l'énergie, le Burundi dispose d'un réseau de barrages hydroélectriques et les centres les plus importants du pays sont desservis. Le seul problème réside dans les interruptions régulières de l'électricité surtout lorsqu'on sait que seulement le quart des entreprises installées à Bujumbura dispose d'un groupe électrogène à utiliser en cas de coupure. On peut également indiquer les fréquentes variations d'intensité dans le courant livré qui endommagent souvent les équipements de production. Les entreprises se plaignent également du niveau élevé du prix de l'électricité. Par ailleurs, certaines petites entreprises installées dans des centres secondaires manquent cruellement de sources d'énergie pour développer leur activité. Il faut également signaler les coûts de production très élevés pour les entreprises qui utilisent le fuel pour faire fonctionner les fours thermiques car aucun effort n'a été fait pour diminuer les taxes appliquées aux produits pétroliers utilisés par ces entreprises.

Quant à la distribution de l'eau, elle est suffisante pour les entreprises industrielles qui l'utilisent, cette distribution laisse par contre à désirer pour les entreprises qui veulent se lancer dans les activités agro-pastorales.

Au niveau du réseau routier, seules les routes nationales asphaltées sont en bon état. Les routes provinciales reliant les centres régionaux de commerce et d'échanges ne sont pas suffisamment bien entretenues. Cela fait que le coût de transport à l'intérieur du pays est élevé obligeant les commerçants de l'intérieur à appliquer des prix deux fois plus élevés que ceux pratiqués dans les centres où ces produits sont fabriqués. L'huile de palme est par exemple souvent vendue à un prix doublé quand elle arrive dans les provinces du Nord.

Quant aux centres commerciaux, il faut signaler qu'ils ont connu un déclin considérable ces vingt dernières années. On estimait en 1988 que seuls 10 seulement des 190 centres commerciaux primaires et secondaires inventoriés au Burundi avaient une activité constante, les autres fonctionnant véritablement de manière saisonnière. Notons cependant que dans le cadre du Projet d'Aménagement des centres urbains que certains centres commerciaux ont été réhabilités et ont repris leur fonction car les aires de vente ont été données en location aux commerçants désireux de monter leur activité.

Concernant le transport international, le Burundi est pénalisé par sa situation d'enclavement. L'essentiel des marchandises transite par le port de DAR-ES-SALAAM situé à 1200 Km de BUJUMBURA. Sur ce corridor, on dénombre beaucoup de problèmes qui font que les marchandises mettent plusieurs mois avant d'arriver à destination. Cela est principalement dû à la saturation du port de DAR-ES-SALAAM qui dessert à la fois l'Ouganda, le Burundi, la Zambie et l'Est de la République Démocratique du Congo et à son faible niveau d'équipement. Notons que certaines entreprises sont parfois obligées d'envoyer une personne à DAR-ES-SALAAM pour essayer d'accélérer le délai des opérations de transit au port. En outre, le chemin de fer reliant DAR-ES-SALAAM est monorail ce qui complique l'acheminement des marchandises au port de KIGOMA sur le Lac Tanganyika avant d'être rembarqué vers le Port de BUJUMBURA. Pour répondre à leurs besoins, certaines entreprises sont obligées de constituer des stocks de matières premières pour une durée d'exploitation dépassant six mois comme c'était le cas dans l'entreprise C lors de mon intervention. Pour celles qui n'en ont pas les moyens, elles sont régulièrement en rupture de stocks de matières premières ce qui se traduit par des arrêts de travail pouvant aller jusqu'à deux mois comme cela arrive régulièrement dans l'entreprise B.

Quant au corridor qui va de MOMBASA à BUJUMBURA, il fait 2.025 Km. Il est actuellement très peu utilisé à cause des nouvelles réglementations intervenues au Kenya qui interdisent aux camions remorques de plus de 30 tonnes en moyenne d'emprunter leurs réseaux routiers. Cela fait que le prix à la tonne transportée devient très élevé. Seul les produits pétroliers vendus par les raffineurs installés au Kenya continuent d'emprunter ce corridor ainsi que les produits manufacturés achetés principalement au Kenya et en Ouganda.

Actuellement, avec l'ouverture de l'Afrique du Sud sur les pays africains, le corridor sud commence à prendre de l'importance dans le transport de marchandises allant au Burundi. Ils transitent par le port de MPULUNGU qui est d'un très faible niveau d'équipement car il n'était pas destiné à connaître une activité d'envergure internationale.

Notons que des mesures ont été prises ou sont en cours en vue de permettre aux transitaires burundais d'effectuer leurs opérations dans des ports ou gares qui soient plus ou moins proches du Burundi. Ainsi, des négociations sont très avancées pour que les opérations de transit soient effectuées à ELDORET et KIGOMA respectivement pour les corridors Nord et Est.

2.2.1.7 Difficultés du commerce extérieur

L'enclavement du pays entraîne des problèmes d'approvisionnement et l'écoulement des

produits burundais vers l'extérieur. Le fait que le Burundi soit éloigné de l'Océan est pénalisant quand il s'agit d'exporter hors du continent africain car les produits locaux sont difficilement compétitifs à cause du gonflement des coûts inhérents au tarif élevé des transports.

Cependant, si le Burundi est un petit pays enclavé situé au coeur de l'Afrique, il est situé à proximité de vastes régions comme l'Est de la RDC, l'Ouest de la Tanzanie ce qui pourrait être considéré comme un atout à exploiter si le corridor Sud venait à se développer.

Afin de favoriser l'entrée des produits burundais sur des marchés africains, le Burundi participe à certaines organisations d'intégration régionale même si certaines fonctionnent au ralenti en raison des conflits existant dans ces pays. Ainsi, le Burundi est membre de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL), la Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale (CEEAC), le COMESA (Marché commun des pays de l'Est et d'Afrique du Sud) et est en instance d'intégrer avec le Rwanda la Communauté économique des pays d'Afrique de l'Est.

L'appartenance à ces organisations a fait qu'on a libéralisé la circulation des personnes au sein de la CEPGL et les produits importés des pays membres du COMESA bénéficient de tarifs douaniers préférentiels. Il faut dire que les entreprises burundaises dont certaines jouissent d'une bonne santé financière du fait de leur situation quasi-monopolistique sont dans l'obligation d'être compétitives et de proposer des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs. Les dirigeants semblent ne pas saisir l'importance des perturbations que de tels changements pourront provoquer sur leur activité et tardent à prendre des mesures visant à développer et pérenniser leur activité. Signalons toutefois que des mesures transitoires ont été prises afin de permettre aux industries naissantes dans les pays ayant un tissu industriel embryonnaire comme le Burundi de pouvoir être protégés provisoirement de la concurrence des produits importés.

Les quelques produits exportés vont actuellement au Rwanda et à l'Est de la RDC. Cependant, il est très difficile de connaître les quantités de ces produits car ces temps de crise au Burundi ont été caractérisés par des pratiques de contrebande que le Burundi n'avait jamais connu dans son histoire récente. Ainsi par exemple, le Burundi produit un excédent de sucre d'environ 400 tonnes par rapport à la consommation locale; cette quantité est vendue dans les pays voisins ainsi qu'une partie de celle qui devrait être consommée localement. Pour le carburant, certains commerçants le réexportent car les prix à la pompe pratiqués au Burundi sont les moins élevés de la sous-région. Il faut cependant signaler que certains produits susceptibles d'être exportés de façon régulière tel que les bières fabriquées au Burundi ne le sont pas du fait de certaines exigences du COMESA relatives notamment aux normes de qualité.

Les seuls produits exportés hors de ces zones régionales sont essentiellement le café et le thé qui apportent l'essentiel des devises au pays.

Notons cependant qu'avant 1993, que le Burundi était parvenu à diversifier ses exportations en essayant de développer le secteur des fleurs, fruits et légumes. Si l'élan qui avait été pris n'a pas continué, les raisons principales tiennent notamment à la crise de 1993 qui a rendu impossible l'accès aux zones d'exploitation mais aussi et surtout à

l'insuffisance des mesures d'accompagnement de cette action. Ces mesures tiennent notamment aux problèmes de coût de transport qui dépassent 30% de la valeur des produits à exporter[130] ainsi qu'à la faible connaissance du marché. Actuellement, un projet de relance de ce secteur vient d'être mis en place depuis le second semestre de 1999. Des mesures déjà en vigueur, on peut citer la diminution des frais d'atterrissage et du prix du kérosène pour les avions qui transportent les produits non traditionnels destinés à l'exportation.

2.2.2 Les contraintes légales et administratives

On peu noter que les procédures administratives et les réglementations en vigueur sont caractérisées par une lourdeur administrative excessive. Certaines lois ne répondent plus aux besoins du monde actuel des affaires car certaines d'entre elles, datent pour la plupart, de l'époque coloniale et sont parfois la copie de celles qui étaient utilisées dans l'ancienne puissance coloniale, c'est-à-dire destinées à un contexte très différent de celui du Burundi actuel.

En outre, la lenteur bureaucratique associée à l'éparpillement des centres de décisions freinent l'activité des P.M.E.. On peut à titre illustratif évoquer les lourdeurs , la complexité des démarches pour l'obtention d'une autorisation, d'un agrément, ou d'une exonération, qui sont autant d'obstacles qui handicapent le demandeur et freinent l'action de promotion des P.M.E..

Une autre barrière administrative à la création d'un climat sain des affaires a trait au mauvais fonctionnement des procédures utilisées dans l'octroi des marchés publics. Ces derniers temps, on commence cependant à voir l'émergence de certains groupements professionnels assez responsables qui cherchent à faire obstacle à de telles pratiques. Un cas intervenu récemment dans une entreprise publique a causé le départ du directeur général et du ministre de tutelle de cette entreprise.

Au niveau fiscal, le niveau élevé des tarifs douaniers et des taxes pénalise le consommateur qui, déjà, avec un faible pouvoir d'achat n'arrive plus à acheter les produits proposés sur le marché. Excepté les produits de première nécessité, l'essentiel des produits importés arrivent au magasin avec une majoration de leur prix CIF (cost insurance freight) de près de 71% à cause des taxes. Ceci permet de comprendre pourquoi les marchandises qui entrent en fraude constituent une menace pour les opérateurs économiques qui travaillent dans la légalité. Quand on y ajoute le fait que les circuits illégaux ne paient pas davantage l'impôt sur les bénéfices qui est de 35%, il apparaît très périlleux d'envisager une activité formelle.

Il est aussi important de signaler l'incomplétude de certaines lois qui, mises en place pour favoriser l'essor du secteur conservent quelques zones d'ombre dont l'exploitation par certains services administratifs est susceptible de décourager les entrepreneurs éventuels qui voudraient s'installer au Burundi. Pour illustrer cette situation, j'évoquerais le

[130] Au Rwanda, pays aussi enclavé que le Burundi, la part des transports dans le total des exportations était de 36% en 1985. Dans certains pays, ce rapport dépasse 60% (Voir C. Mainguy, " L'Afrique peut-elle être compétitive? ", p 78, Karthala, 1998, 215 pages

cas de cette entreprise franche qui a vu son droit d'exercer lui être retiré puis rétabli après de difficiles procédures judiciaires. Un tel exemple perturbe le climat des affaires et n'est pas de nature à encourager l'implication de nouvelles entreprises.

Un autre phénomène qui est venu s'ajouter à cette multitude de problèmes réside dans l'importance de la dette de l'Etat envers les entreprises publiques et privées, du fait du niveau de la dette intérieure de l'état qui est très élevé. Beaucoup d'entreprises en sont handicapées dans leur fonctionnement. On pourrait citer le cas de l'entreprise C qui avait une créance sur l'état vieille de plus d'un an d'un montant de 100 millions de Fbu.

Malgré ces pratiques, le fisc continue à réclamer de ces entreprises le paiement régulier des taxes sur les transactions et ces entreprises sont obligées d'avoir recours aux banques pour équilibrer leurs besoins en fonds de roulement.

Un dernier élément qui freine l'activité des entreprises burundaises est constitué par les longs délais mis par la Banque Centrale pour valider les licences d'importation des entreprises pour les matières premières qu'elles utilisent. Ces délais peuvent aller jusqu'à plusieurs mois et il arrive parfois que les prix changent chez les fournisseurs alors que les licences allaient être validées, ce qui oblige à recommencer tout le circuit.

2.2.3 Les contraintes technologiques

A l'heure où les autres pays développent beaucoup leur veille technologique, le Burundi dépend entièrement de l'extérieur en matière de technologie. Le problème essentiel auquel est confronté l'entrepreneur burundais lors de l'acquisition d'une technologie appropriée est le manque d'information. On observe que la technologie burundaise existante est peu diffusée et celle disponible sur le marché international généralement sur-dimensionnée ou inadaptée aux besoins de l'économie burundaise. La première étude de synthèse sur les différents aspects des transferts et de développement de la technologie[131] date de 1980. On observe que des efforts considérables ont été faits dans ce domaine car pour les années 1975, 1976 et 1977, les paiements en devises liés à l'acquisition de technologies étrangères équivalaient entre 40 et 50 % de la capacité d'importation. En 1975, les dépenses associées à l'importation de la technologie ont représenté 79,4% de la valeur ajoutée du secteur secondaire. A ces facteurs matériels, il faut ajouter les aspects immatériels de l'importation de technologie à savoir, pour la plus part des entreprises, le recours à des experts et techniciens étrangers. Bien qu'aucune estimation récente n'existe, nous pouvons dire que rien n'indique que la situation ait changé. La dépendance du secteur secondaire de la technologie reste donc forte surtout du fait qu'il y a une quasi-absence de producteurs locaux d'équipements ce qui constitue dès lors une barrière au développement des entreprises burundaises du fait du coût en devises élevé et de tout nouvel équipement et par la difficulté à trouver une technologie appropriée.

A l'époque où la récente nouveauté dans le transfert de la technologie est de " mettre l'accent sur le transfert de l'intangible, cette partie de la connaissance qui ne se transmet vraiment qu'oralement ou par visite "[132] et où les acheteurs de technologie ne se

[131] CURDES, Leuven University, " Structural aspects of manufaturing industry in Burundi ", op cit

contentent plus d'équipement livrés clés en main, mais souhaitent plutôt acquérir un savoir-faire développé en amont, certains dirigeants d'entreprise burundais réduisent le transfert de technologie au seul achat de l'équipement de production. Il devrait être un acte d'appropriation de la technologie considérée qui engage même le fournisseur. Cet acte d'appropriation, de maîtrise pourra être d'autant plus facilitée que " si le contrat de transfert ne se limite pas à l'achat d'équipements, mais comprend aussi l'achat de toute une série d'éléments immatériels qui constituent le savoir-faire tels que les plans, pièces de rechange, méthodes de fabrication, organisation de la production, assistance technique au démarrage, formation du personnel; autant d'éléments qui enrichissent le coût d'acquisition d'une technologie "[133].

On constate une absence de mécanisme, voire de cadre juridique en matière d'importation de technologies; le dirigeant d'entreprise ne dispose d'aucune institution pouvant l'aider dans les négociations de la technologie. Seules la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE) et la Cellule de Gestion du Projet (CGP)faisaient des efforts dans ce sens mais elles se heurtent à un manque de compétences internes capables d'apprécier la qualité des équipements et à un manque d'informations adéquates sur le marché fournisseur. Celui qui importe une technologie supporte donc seul les risques d'un mauvais choix ou d'une imprudence contractuelle.

On constate que la plupart des entreprises ne procèdent pas à une étude de faisabilité et à une analyse de l'activité d'un point de vue technologique. Cette situation est appelée à perdurer car ni le code des investissements n'est sévère en la matière, ni les banques exigeantes à ce niveau. Enfin de compte, le choix est fait en réalité par le fournisseur des équipements à qui le chef d'entreprise ou l'éventuel promoteur s'est adressé et en qui il fait confiance. Cette attitude est très dangereuse, surtout lorsqu'on recourt aux équipements de seconde main. Les résultats d'une étude menée à ce sujet dans 13 entreprises du Burundi illustre nos propos quant au mode d'acquisition de la technologie:

- une dont la technologie a été fournie par la maison mère à une filiale,
- une autre dont la technologie a été acquise sous licence,
- une entreprise publique ayant fait l'objet d'un contrat clef en main,
- une entreprise ayant acquis des équipements adaptés aux conditions du marché,
-

[132] D. Rouach, " De la création de technologie au management du transfert de l'innovation " , L'expansion management review, juin, 1997, pp 115 – 119

[133] Tiberghien, " Etude sur l'information, la sélection et l'importation de technologie dans le secteur industriel du Burundi " , pp 14 -15, CNUCED, 1992, 39 pages

9 entreprises ayant acquis la technologie à travers un achat d'équipement sans contrat spécifique ni assistance technique et / ou formation.

Dans une autre étude effectuée sur 200 entreprises[134] burundaises seules 14 d'entre elles avaient des licences étrangères, 17 un contrat d'assistance technique. Quant à l'innovation technologique locale, elle est quasiment inexistante. Les entreprises fabriquent ou vendent dans la majorité des cas les mêmes produits depuis leur création et n'envisagent pas d'augmenter la gamme d'articles sur le marché. Il faut en outre ajouter que cela peut être expliqué par le climat social qui est peu favorable à la science et à la technologie ainsi qu'à la quasi-inexistence de relation entre l'enseignement et le secteur de la production. Les activités de recherche et développement restent considérées comme des dépenses de luxe plutôt qu'une façon de maintenir un niveau élevé de compétitivité[135].

Si le BIT[136] estimait en 1987 que les pays en développement déboursaient inutilement 20 milliards de dollars US du fait d'une maintenance défectueuse qui raccourcissait la durée de vie des usines et des machines à laquelle il faut ajouter la non-production due aux pannes et à la sous-utilisation des équipements, ou la perte de potentiel résultant de la mauvaise qualité des produits, il nous paraît important de souligner lorsqu'on étudie l'environnement technologique des entreprises locales, la faible importance accordée à la fonction maintenance dans les entreprises burundaises. Une étude qui date de 1991[137] donnait les caractéristiques suivantes de la fonction maintenance:

.

l'objectif des entreprises étant de produire le plus possible, les travaux de maintenance se limitent aux fins de semaines et aux pannes et son organisation revêt un caractère d'improvisation; en conséquence, la fiabilité à terme dans les équipements diminue,

.

les raisons essentielles d'une mauvaise maintenance des équipements trouvent leur explication dans des problèmes de manque de personnel compétent, de documentation, de pièces de rechange, d'organisation de la maintenance et des stratégies de production, des achats souvent hasardeux d'équipements ainsi que l'inexistence de véritables ateliers de maintenance et de fabrication mécaniques.

[134] CURDES, Leuven University, " Structural aspects of manufaturing industry in Burundi ", op cit

[135] Tiberghien , Etude sur l'information, la sélection et l'importation de technologie dans le secteur industriel du Burundi ", op cit, p 45

[136] BIT, " Améliorer la maintenance dans les pays en développement: l'approche de l'OIT ", p 1, Service de la Formation à la gestion. Département de la Formation, Genève, 1987, 35 pages.

[137] F. Kakana, A. Michel, " Situation de la maintenance industrielle au Burundi: séminaire national sur la maintenance, 29 mai au 01 juin 1991, p 10 cité par M.G. Dayer in Développement du secteur privé. Mémorandum économique du 20/04/1993, Bujumbura

A ces éléments, il faut ajouter que la fonction de maintenance est mal assurée du fait des difficultés d'approvisionnements à l'étranger qui demandent beaucoup de temps et de moyens. En conséquence, on observe des arrêts fréquents de production, une détérioration accélérée des équipements qui peut même, si on n'y prend pas garde, aboutir à la cessation complète des activités.

2.2.4 Environnement politique et institutionnel

Dans ses politiques sociales et économiques, le Burundi consent de plus en plus d'efforts dans la promotion et le soutien du secteur privé. Une panoplie de mesures ont été à ce titre mises en oeuvre afin d'appuyer les initiatives de nouveaux entrepreneurs. Souvent hésitant par manque d'approches cohérentes, certaines institutions sont parfois disparues avant même qu'elles ne soient réellement connues du public cible. Celles qui ont résisté à l'épreuve du temps vivent une situation presque léthargique depuis que le pays traverse une crise qui a eu pour effet de freiner l'élan créateur qui était observable au début des années 90. C'est sous ce climat sombre que nous passerons en revue l'environnement politique et institutionnel burundais. Ce dernier sera étudié en examinant les structures d'encadrement et les institutions existantes capables de soutenir les projets initiés par les burundais.

2.2.4.1 Environnement politique

L'environnement politique est un élément indispensable pour favoriser l'essor de l'activité économique. Ce n'est que parce qu'un gouvernement aura créé des organes qui encouragent et facilitent la marche des affaires que d'éventuels entrepreneurs mettront à exécution leurs idées de projet, que les entreprises existantes décideront de se développer.

En prenant l'exemple du Burundi, il est difficilement envisageable pour un entrepreneur local ou étranger d'investir dans un projet dont la maturité dépasse quelques mois du fait de la faible lisibilité de l'évolution de l'environnement. Pour les entreprises existantes, loin de chercher à se développer, leurs décisions s'arrêtent aux tâches visant à assurer leur " survie ".

Du point de vue du politique, nous remarquons que toutes les actions visent à maintenir l'équipe de gouvernement au pouvoir, le volet économique étant laissé de côté. On a l'impression que les acteurs politiques oublient qu'une croissance économique significative est de nature à soutenir les actions engagées sur le terrain politique.

Un autre élément qui n'est pas de nature à favoriser l'activité économique est l'instabilité des gouvernements dont la durée moyenne depuis 1996 est d'à peine 9 mois. Lorsqu'on n'est pas sûr de mettre en place une politique et d'en assurer l'exécution, on se résout souvent à ne gérer que le quotidien. En outre, avec le degré de corruption qui a atteint des sommets, une partie des différents responsables politiques se préoccupent davantage de " remplir leurs poches " plutôt qu'à mettre en place une politique solide et de la piloter.

2.2.4.2 Eventail des structures d'appui aux P.M.E.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

2.2.4.2.1. Le code des investissements

Le Burundi s'est doté d'un nouveau code des investissements par la promulgation de la loi n°1/005 du 14 janvier 1987 qui modifiait le code des investissements de 1979. Il a été amélioré par le décret loi n° 1/25 du 30/9/1991 et vise l'allégement des mesures fiscales qui décourageait l'investissement. Il précise l'ensemble des garanties générales , les avantages accordés aux entreprises ainsi que les obligations, les droits et les divers régimes permettant la mise en oeuvre de ces investissements.

Les investissements accordés dans le cadre du code des investissements sont essentiellement relatifs à l'exemption de droits de douane et à des exonérations fiscales pendant la période de démarrage. Les exonérations permises par le code des investissements portent sur:

.

l'impôt sur les bénéfices et l'impôt foncier pour une période respective de cinq ans et deux ans;

.

la taxe de transaction sur les biens d'équipement de production et sur le lot initial de pièces de rechange;

.

une partie ou la totalité des droits de douane à l'importation sur les équipements de production, sur le lot initial des pièces de rechange et sur les matières premières pour une période de cinq ans.

Cette disposition concerne les entreprises à caractère régional et les projets dont la maturité dépasse quatre ans.

On notera que ce code des investissements n'est pas largement diffusé et de ce fait les entreprises n'en bénéficient pas suffisamment. Jusqu'en 1995, sur les 103 entreprises ayant pu bénéficier des avantages du code des investissements, 71 ont obtenu deux ou plusieurs exonérations. On pourrait également signaler la lenteur observée dans l'octroi des avantages du code des investissements . Cela tient essentiellement au nombre élevé d'intervenants que sont: le Ministère du plan, le Ministère du Commerce et de l'Industrie et la Commission Nationale des investissements. On pourrait également ajouter que certains entrepreneurs se plaignent de ce que leurs dossiers n'aboutissent pas du fait du pouvoir discrétionnaire que s'arrogent certains responsables administratifs.

2.2.4.2.2. La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture du Burundi et ses canaux d'intervention auprès des PME.

La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture du Burundi a été créée en 1923 et a longtemps fonctionné comme un service public. Elle a pour mission en tant qu'institution professionnelle de promouvoir la participation du secteur privé à l'économie de manière générale et d'assurer en particulier l'interface entre le Ministère du Commerce et de l'Industrie avec les opérateurs et tout partenaire intéressé au développement du

secteur privé.

Sa mission transparaît à travers l'article 8 de ses statuts et consiste essentiellement à:

- grouper les commerçants, les industriels, les agriculteurs et les artisans du Burundi en vue de les amener à exercer une action concertée sur le développement économique,
- représenter les intérêts de ses membres auprès du gouvernement, ainsi que de partenaires nationaux et internationaux,
- fournir aux opérateurs économiques une information commerciale et industrielle,
- aider à la normalisation ou à la standardisation des marchandises et au dépôt d'échantillons,
- conseiller les investisseurs et les entrepreneurs existants et potentiels et les tenir au courant de la marche de l'économie internationale en général, et de l'économie nationale en particulier.

Il est cependant important de signaler que les opérateurs économiques membres cotisants ne sont pas nombreux. Une telle attitude tient principalement à deux principales raisons:

- les efforts faits à l'endroit des membres potentiels pour faire connaître l'utilité de l'institution sont très minimes;
- l'inexistence de compétences suffisantes capables de cibler et de mettre en oeuvre des actions susceptibles d'apporter une certaine valeur ajoutée à l'activée des membres.

A une époque, le comité de direction était souvent aux prises avec certains commerçants qui l'accusaient de les concurrencer car la CCIB s'était introduite dans le commerce des produits pétroliers. Cependant, si très peu d'actions sont faites pour aider les dirigeants d'entreprises à améliorer la gestion interne de leurs entreprises, des contacts utiles sont pris pour améliorer les relations commerciales avec les partenaires extérieurs et insérer le monde des affaires burundais dans les organisations d'intégration sous-régionale.

On notera que la CCIB connaît deux handicaps majeurs que sont:

- une organisation inefficace et
- une forte dépendance financière vis-à-vis de l'état.

Ces contraintes font en fin de compte qu'elle n'est pas en mesure d'offrir des services d'une qualité satisfaisante, de gagner la confiance de ses membres et de s'imposer comme interlocuteur incontournable auprès des pouvoirs publics et des tiers.

Dans le but de suppléer au manque de moyens de la CCIB, et de soutenir et renforcer son action auprès de ses membres, divers programmes ont été mis en oeuvre en son sein à savoir:

.

la ligne de crédit CGP,

.

le programme de formation de l'USAID (United States of Agricultural, Industry and Development),

.

le programme d'assistance du Fonds Européen de Développement (FED) à la participation des entreprises aux manifestations commerciales à l'étranger.

2.2.4.2.2.1 La Cellule de Gestion du Projet

Elle est l'héritière du Projet d'appui aux P.M.E. dénommé APEX. Ce dernier étant une ligne de crédit de la Banque Mondiale qui devait servir à l'assistance technique dans la préparation des projets et à leur financement. Ses bureaux étaient logés à la CCIB et la ligne de crédit gérée à la Banque de la République du Burundi (BRB). Les conditions d'éligibilité au bénéfice des crédits APEX sont les suivantes:

.

pour une entreprise nouvelle, le coût des investissements ne doit pas dépasser l'équivalent (en Fbu) de 300.000 $ US, le plafond est fixé à 70% du coût total des investissements.

.

pour une entreprise existante le prêt permet de financer jusqu'à 80% du coût total des investissements, 20% représentant l'apport du demandeur,

La participation personnelle peut être ramenée à 10% à condition que le promoteur accepte de réinvestir tous les profits réalisés pour atteindre l'apport de 30 %.

Ce projet n'a pas porté de fruit du fait notamment:

.

de la lourdeur administrative. Pour illustrer cela, notons qu'on devait franchir 7 étapes avant d'arriver au décaissement du crédit: présentation du projet par le créateur, préparation technique par le bureau d'assistance technique, introduction à la banque du promoteur, analyse du dossier par le banquier, envoi du dossier à Washington, accord de la Banque Mondiale, décaissement du crédit par la Banque Centrale;

.

de la mauvaise collaboration avec les banques locales. Obligées de garantir le risque de non remboursement de l'emprunt en contrepartie d'une commission sur la ligne de crédit APEX, certaines d'entre elles ont plutôt choisi de financer certains projets elles-mêmes sur leurs fonds propres. Ainsi sur la période 1989 - 1992, 96 projets ont été présentés aux banques, mais seuls 5 ont été financés sur la ligne de crédit APEX alors que 21 ont été directement financés par les banques;

.

d'une fausse perception de la part de certains demandeurs de crédit qui considéraient le projet APEX comme une sorte de " fonds perdu " et n'hésitaient pas à se présenter quelques fois sans idée précise de projet.

Actuellement, les deux missions de l'ancien APEX ont été regroupées en une seule unité opérationnelle dénommée " Cellule de Gestion du Projet " - CGP qui constitue une composante du projet - Développement du secteur privé.

Au niveau de l'assistance technique, la CGP aide au renforcement des procédures et techniques d'évaluation et de suivi de projets, permet de financer les coûts des audits annuels des états financiers des banques et institutions financières participantes à l'opération pendant les trois premières années. Dans cette version, le volet financement du projet revient aux banques et institutions.

Nous pouvons souligner qu'il a été mené beaucoup d'actions favorables à la relance des activités du secteur privé même si l'ampleur des interventions a été limitée par la crise socio-politique qui a éclaté peu après sa naissance. Le financement de ce programme n'a pas été renouvelé et a fermé ses portes en 1999.

2.2.4.2.2.2 Programme de formation USAID

Ce programme mis en place au sein de la CCIB et financé par l'USAID avait pour principaux objectifs de :

.

lancer et développer l'esprit d'entreprise des entrepreneurs nationaux existants et potentiels,

.

développer les compétences des entrepreneurs burundais dans le domaine des affaires,

.

développer leur capacité d'entreprendre;

.

renforcer les capacités des opérateurs burundais à capter les opportunités et à agir avec efficacité;

.

accroître les capacités des opérateurs économiques à entreprendre des études de marketing et de faisabilité, à faire des analyses continues pour le lancement et

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

l'agrandissement de leurs entreprises.

Ce programme visait deux domaines essentiels:

.

former des formateurs afin d'augmenter les capacités techniques des cadres de la CCIB,

.

former des opérateurs économiques afin de développer leur esprit d'entreprise ainsi que les compétences nécessaires à la planification et à la gestion d'une P.M.E..

A l'heure des résultats, on observe que ce programme n'a pas eu d'effets notables sur l'efficacité de la CCIB. Seul le deuxième objectif aurait été en partie atteint mais nous ne disposons pas d'éléments matériels pour confirmer cette appréciation. Notons que certaines personnes envoyées en formation dans ce cadre ne sont pas revenues au pays comme la pratique tend à se généraliser pour les burundais envoyés à l'étranger en formation de 3è cycle.

2.2.4.2.2.3 Fonds Européen de Développement

La CCIB a bénéficié également d'une assistance de la part du Fonds Européen de Développement pour aider ses membres à participer aux foires, salons et expositions organisés à l'étranger. Cependant, la participation des entreprises burundaises est restée limitée du fait que les opérateurs économiques ne perçoivent pas à son juste titre l'importance et surtout la manière de procéder pour la prospection des marchés d'exportation. Une autre raison réside particulièrement dans le fait que les produits fabriqués localement sont de faible qualité et représentent peu d'enjeux sur les marchés étrangers.

2. 2.4.3 Structures d'appui au financement des P.M.E.

2.2.4 3.1 Contraintes de financement

Le financement de l'économie renvoie aux problèmes de constitution de l'épargne nationale. Les relations entre les institutions financières et le monde des affaires sont essentielles qu'elles soient envisagées lors de la création d'entreprises pour le financement de l'exploitation ou l'augmentation de la capacité de production d'unités existantes. Cependant, lorsqu'on aborde ce problème, il est souvent réduit à l'ensemble des opérations par lesquelles les ressources résultant de l'épargne sont mises à la disposition des unités économiques désireuses d'effectuer des investissements. On constate alors que le financement des investissements est le premier obstacle que le dirigeant d'une P.M.E. doit franchir car les ressources propres sont souvent insuffisantes pour un montage financier et les concours des institutions financières ne sont pas faciles à mobiliser. La question des garanties exigées par les banques est souvent au coeur du problème et pénalise les jeunes entrepreneurs diplômés qui n'ont pas derrière eux une

accumulation de capitaux réalisée, par exemple à travers l'exercice antérieur d'une profession commerciale. Les banques commerciales étant souvent spécialisées dans le financement des crédits à court terme sont réticentes à financer les P.M.E. car elles considèrent que le financement des P.M.E. présente d'énormes risques et n'est pas par conséquent rentable.

Pour les entreprises du secteur informel , s'il est vrai que certaines d'entre elles sont rentables, les banques commerciales hésitent à les financer car elles ne trouvent pas suffisamment de documents comptables pouvant les renseigner sur le niveau de leur activité afin de pouvoir apprécier leur capacité de remboursement. On peut dire de manière générale que le financement du secteur informel se heurte aux contraintes suivantes:

- contraintes structurelles: ces unités du secteur informel sont dispersées et atomisées . Certaines peuvent être considérées comme de pré-entreprises et ne constituent parfois qu'une source de revenus d'appoint. On constate également dans ce secteur une absence de statut juridique,
- contraintes socio-économiques: la production du secteur informel est aléatoire et est fortement dépendante des conditions d'approvisionnement en matières premières et aux conditions du marché des produits notamment au caractère saisonnier de la consommation,
- contraintes techniques: le niveau de formation des responsables de production du secteur est peu élevé; ce qui a pour corollaire une absence de système comptable même simplifié et une carence de connaissances technologiques.

Le Burundi dispose d'un réseau bancaire assez bien organisé. En plus des deux anciennes banques : Banque Commerciale du Burundi (BANCOBU), Banque de Crédit de Bujumbura (BCB) dont le capital est partagé entre l'Etat du Burundi et les banques étrangères, 4 autres banques constituées sur base de capitaux essentiellement burundais: Banque Burundaise pour le Commerce et l'Investissement (BBCI), Banque Populaire du Burundi (BPB), Inter Bank Burundi (IBB), Banque de Crédit et de Développement (BCD) ont été créées plus récemment. Certaines de ces banques sont compétitives et l'une d'elles réalise ces dernières années des profits étonnamment élevés. Mais il faut également signaler que pour des raisons de mauvaise gestion qu'une banque et deux institutions financières ont été fermées ces dernières années. Le Burundi dispose de deux institutions financières spécialisées dans le financement à moyen et long terme: la Société Burundaise de Financement (SBF) et la BNDE. Du fait de la situation actuelle, ces institutions n'obtiennent plus les financements dont elles bénéficiaient de la part des agences internationales de développement. Un réseau de Coopératives d'Epargne et de Crédit (COOPEC) a été implanté à travers tous le pays en vue de mobiliser davantage l'épargne et appuyer les initiatives locales. Enfin, on peut signaler la création de Fonds de solidarité créés par les travailleurs d'une même profession. Les secteurs ayant pu se

doter de cette institution dépendent des ministères de l'Education, de la Santé et de la Justice.

D'autres institutions sont venues s'ajouter tel que le Fonds de Développement Communal et la Caisse d'Epargne et de Crédit Mutuel. Certains projets de la Banque Mondiale interviennent elles aussi dans le financement des projets industriels.

Les entreprises du secteur formel ont en général de bonnes relations avec les banques et les institutions financières. Elles ont des lignes de crédit de façon régulière mais le problème auquel elles se heurtent est le niveau élevé des taux d'intérêts débiteurs qui ont été partout rehaussés du fait du relèvement du taux de refinancement à la Banque Centrale. Ne pouvant plus bénéficier de crédits fournisseurs du fait que ces derniers ont adopté des attitudes réservées du fait de l'irrégularité des paiements internationaux due au manque de devises, les entreprises sont obligées d'avoir des montants de crédits de trésorerie très considérables qui amenuisent en fin de compte leur profitabilité et découragent leurs éventuels efforts de développement.

Une étude sur les relations entre les banques et les entreprises note que pour celles qui entretiennent des relations suivies, elles peuvent obtenir les crédits demandés en quatre mois et certains prêts n'exigent même pas de garanties. La durée des crédits excède rarement 30 mois pour les banques commerciales tandis qu'elle peut arriver à 7 ans pour les autres institutions financières. Il faut également signaler que 30 % de ces entreprises n'employaient que leur fonds propres.

2.2.4.3.2 Le Fonds National de Garantie

Le Fonds National de Garantie (FNG) a été créé en 1988 avec pour mission de mettre à la disposition des entrepreneurs une garantie pour les crédits que leur accordent les banques et les institutions financières. Sa mise en place a été guidée par la volonté d'harmoniser les efforts de garantie et de promotion économique qui jusqu'alors étaient dispersés dans plusieurs institutions: Fonds de Garantie Agricole qui était géré par la BNDE, le Fonds de Promotion Economique par la SBF et le Fonds de Garantie des P.M.E. Ce dernier jouit d'un statut de société de droit public régie par la loi bancaire et bénéficie d'une autonomie de gestion. Son capital est constitué à 67% par l'Etat, 17,6% par la Banque Centrale et le reste par le système financier (BNDE : 3,4%, BANCOBU: 3%; BCB: 2,1%; CAMOFI: 1,8%, SBF: 1,8%, MBB:1,8% et BBCI:0,9%).

Les modalités d'octroi de la garantie sont les suivantes:

	Apport de l'entrepreneur	Garantie du FNG
Pour une nouvelle entreprise	10% du crédit	jusqu'à 80% du crédit
Pour une entreprise inexistante	5% de l'investissement	jusqu'à 70% du crédit

Les dossiers sont présentés par les banques qui n'ont pas reçu les garanties exigées et le Fonds n'entretient aucun rapport avec le chef d'entreprise. En outre, certaines interventions des pouvoirs publics sont de nature à limiter l'efficacité de sa gestion. Ainsi, on peut évoquer le fait que la nomination des dirigeants par le gouvernement limite leur indépendance et l'interventionnisme des dirigeants politiques permet de financer les

projets dont la rentabilité est douteuse et dont l'engagement des promoteurs est discutable. A ce propos un cadre qui a participé à la mise en place des structures du Fonds et qui y a travaillé avant qu'il ne réduise son personnel suite au ralentissement de ses activités occasionné par la crise nous indiquait que certaines personnes pouvaient bénéficier de crédits mais orientaient les fonds sur d'autres projets que celui présenté. Le cas évoqué était un projet d'élevage présenté par un groupe d'entrepreneurs dont certains étaient d'anciens dignitaires. Ces derniers avaient des biens immobiliers mais ils avaient refusé de les donner en garantie aux banques auprès desquelles ils sollicitaient le financement. Lorsque le projet fut présenté au Fonds, ce dernier émit des réserves mais fut vite enjoint d'accorder sa garantie par un membre du gouvernement d'alors. Les ressources mises à leur disposition ne furent pas utilisées convenablement et la ferme fut cédée à un autre acquéreur. Actuellement, c'est une ferme " modèle " pour l'embouche. Ce cas illustre bien que l'interventionnisme de l'Etat peut freiner voire hypothéquer l'accomplissement de la mission confiée à de tels organismes.

On peut cependant noter que le FNG a pu appuyer un certain nombre de projets comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 3: Part des projets garantis par le FNG

Année	Nombre de projets présentés	Nombre de projets garantis
1988	9	7
1989	33	23
1990	57	47
1991	34	24
1992	44	39
Total	177	145

[138]

Notons que le fonds connaît aujourd'hui une situation de ralentissement de ses activités du fait de la crise alors qu'il constituait en 1992 un véritable outil pour appuyer la création ou le développement des entreprises existantes.

2.2.4.3.3. Le Fonds de Soutien des Investissements Privés

Le Fonds de Soutien des Investissements Privés " FOSIP " a été créé par le décret n° 100/043 du 1er avril 1991 avec un capital entièrement souscrit par l'Etat. Il a pour objet:

- de financer l'étude de projets jugés prioritaires suivant les critères du code des investissements;
- de financer une partie du capital en faveur de nouveaux promoteurs de projets

[138] **Source**: FNG, Rapport annuel 1992

intéressants mais ne parvenant pas à réunir la totalité des fonds nécessaires.

Le capital du FOSIP a été fixé à 500 millions de Fbu. Cependant l'intervention du Fonds est subordonnée à certaines conditions:

- l'institution finançant le projet doit adresser une demande motivée au FOSIP;
- cette institution doit s'engager à fournir un montant allant jusqu'à 70% de l'investissement;
- le projet doit être rentable à moyen et long terme;
- le promoteur doit disposer de fonds propres à concurrence au moins de 5% de l'investissement total et dans le cas du financement des études, l'apport du promoteur s'élève à au moins 10% de ces coûts;
- l'entrepreneur doit présenter des garanties techniques de gestion,
- l'organe de gestion du fonds doit donner son accord sur les termes de référence de l'étude du projet à financer.

Tout comme le FNG, l'efficacité du Fonds bute sur quelques handicaps:

- sa participation est conditionnée par l'obtention du crédit,
- il est inaccessible notamment aux petites entreprises,
- il est peu connu du public et
- ne dispose même pas de structure administrative autonome.

2.2.4.4 Appuis à la promotion des échanges extérieurs

Comme évoqué plus haut, les exportations du Burundi restent essentiellement représentées par le café et le thé. Cependant, un cadre légal a été mis en place par le décret n°1/102 du 15 avril 1988 et modifié par l'ordonnance ministérielle n° 750/729 du 26 novembre 1990 afin de promouvoir les exportations. Par ce décret, on a précisé les avantages et les facilités dont pouvaient bénéficier les opérateurs économiques soucieux d'investir dans les activités d'exportation telles que:

- l'exonération des droits et taxes à la sortie et la restitution des droits de douane à l'importation et autres taxes d'effets équivalents acquittées sur les intrants,
- la restitution de la taxe de transaction et autre taxes indirectes acquittées sur les intrants et les articles de conditionnement,
- la déduction fiscale des frais de prospection, de mission et de documentation et d'autres frais afférents à l'exportation et l'instauration d'un taux d'imposition préférentiel du taux applicable sur les bénéfices. D'autres actions ont été mises en oeuvre telle que la création de l'Agence de Promotion des Echanges Extérieurs, la mise en place d'un régime de zone franche couvrant tout le pays et la création du Bureau de Normalisation et de Contrôle de la Qualité.

2.2.4.4.1 L'Agence de Promotion des Echanges Extérieurs

L'Agence de Promotion des Echanges Extérieurs (APEE) a été créée en 1990 et a déjà à son actif l'appui à la mise en place de l'association des exportateurs de la filière textile (FILTREX) et de la filière fruits et légumes (GEXBUCO).

On peut cependant signaler que l'APEE n'arrive toujours pas à:

- collecter, centraliser et diffuser les informations sur les marchés,
- disposer d'une expertise locale spécialisée dans l'identification du partenariat étranger potentiel et l'information commerciale;
- créer des antennes ou observatoires des relations économiques dans les missions diplomatiques du Burundi.

2.2.4.4.2 La Zone Franche.

Quant au régime de zone franche, il a été mis en place en août 1992. Il accorde des incitations multiformes aux exportateurs de produits non - traditionnels. Ces avantages portent sur les exonérations fiscales et douanières, l'accès aux devises, la législation du travail, les facilités de rapatriement du capital et des revenus pour les étrangers qui investiraient dans ces secteurs. Jusqu'en 1995, sur 45 dossiers de demande d'agrément, 19 entreprises ont été admises à fonctionner dans le cadre du régime. Elles opèrent dans les secteurs d'activité suivant: plantes ornementales, fruits et légumes; les services; les produits cosmétiques; la confection; le travail du bois ainsi que dans le traitement du café et du thé. Jusqu'à cette date, 750 emplois ont pu être créés. Les résultats de toutes ces mesures sont restés limités du fait de la crise socio-politique dans lequel le Burundi s'est enlisé.

2.2.4.4.3 Le Bureau de Normalisation et de Contrôle de Qualité

Le Bureau de Normalisation et de Contrôle de Qualité (BNCQ) a été créé dans le but d'appuyer les dirigeants d'entreprise soucieux d'orienter leur production à l'exportation. Il a pour mission d'assister les opérateurs économiques dans l'élaboration des projets de normes de contrôle et de certification de qualité. Ce bureau a été officiellement créé mais il n'est pas encore opérationnel.

2.2.5 Environnement socio-culturel

L'activité de l'entreprise africaine est fortement marquée par les contraintes socio-culturelles du milieu dans lequel elle évolue. En effet, de manière générale, l'entreprise moderne est d'introduction récente et ses exigences du point de vue du mode de travail n'ont rien de commun avec le rythme de travail ancestral fortement marqué par les saisons. L'autre élément dont le dirigeant doit tenir compte est la forte prégnance du groupe social, la peur de la confrontation d'opinions et bien d'autres qui peuvent constituer des freins ou des atouts au fonctionnement de l'entreprise et il incombe au dirigeant de savoir déceler les manifestations de celles de ces tendances qui sont susceptibles de freiner son activité.

Vis-à-vis de la société, le statut du dirigeant d'entreprise confère des droits et obligations. Comme le dit E.M . Hernandez[139] la communauté surveille l'équilibre droits/ obligations pour chaque ressortissant ce qui fait que l'unité de production n'est pas nettement séparée de l'univers familial. C'est notamment l'une des explications qu'on peut donner au fait que le chef d'entreprise africaine est souvent dans l'obligation d'embaucher suivant des critères d'appartenance familiale ou lignagère.

Un autre aspect qu'il faut prendre en compte pour saisir le comportement du dirigeant de P.M.E. africaine est le fait que l'entreprise est considérée comme " un ascenseur social "[140] . Il a tendance à adopter une attitude démonstrative comme pour prouver qu'il a bien réussi. C'est à ce titre que J. Binet nous fait remarquer que pour un dirigeant africain, " acquérir prestige, puissance ou sécurité dans la vie sociale ou religieuse, peut à juste titre, sembler aussi important que d'accroître son compte en banque "[141]. Cependant, une telle attitude dans un pays comme le Burundi où la jalousie envers l'homme qui réussit est assez élevée peut jouer contre le développement de l'entreprise. Le burundais aura donc souvent tendance à cacher le niveau de son patrimoine par crainte de cette jalousie mais il cède parfois à cette volonté d'acquérir un niveau de considération dans la société dont il ne saurait bénéficier que grâce à ces signes de richesses qu'il affiche.

En guise de conclusion à ce chapitre, nous dirons que les entreprises burundaises évoluent dans un environnement quasiment hostile à leur développement. Du point de

[139] E-M. Hernandez, " Le management des entreprises africaines ", p 68, Harmattan, 1997, 296 pages

[140] Bazin, " Entreprise et entreprenurs africains ", p 345, Karthala, - ORSTOM, 1995, 632 pages.

[141] J. Binet in E.M. Herandez, " Le management des entreprise africaines ", op cit p 71

vue de l'environnement externe, on aura remarqué que la morosité de l'environnement économique réduit fortement la marge de manoeuvre des entreprises soucieuses de se développer en même temps que l'ouverture du marché facilite l'entrée de produits concurrents souvent moins chers et de meilleure qualité.

Au niveau interne, certains problèmes de gestion sont la manifestation des distorsions de l'environnement externe. Du fait qu'aucun programme ne met un accent particulier sur l'amélioration de la gestion interne alors que c'est un élément essentiel pour la compétitivité des P.M.E., il incombe à leurs dirigeants de savoir exploiter les gisements de potentiels internes pour se maintenir et pouvoir faire face à une concurrence de plus en plus vive.

Dans le chapitre qui suit, nous étudierons dans quelle mesure la délégation concertée pourrait favoriser les pratiques de travail en équipe des membres de la direction de P.M.E. comme étant l'un des moyens d'atteindre le maximum d'acteurs internes.

CHAPITRE 3 - DELEGATION CONCERTEE ET PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Comme nous l'avons signalé précédemment, le dirigeant de PME est la personne clé garante de la pérennité de son entreprise. La littérature en gestion, notamment celle basée sur le leadership, met en avant l'importance des qualités intrinsèques du dirigeant comme facteur explicatif de l'évolution des performances de l'entreprise. Appréhendée sous cet angle, la référence aux seules capacités du dirigeant de PME suffirait pour saisir les fondements de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise. Cependant, en observant la complexité croissante de la gestion de l'entreprise qui oblige d'intervenir régulièrement, et souvent simultanément sur plusieurs registres exigeant des compétences variées dont le dirigeant de PME en général et celui de la PME burundaise en particulier ne dispose souvent pas, il nous semble nécessaire que ce dernier puisse associer davantage ses proches collaborateurs à la gestion de son entreprise. Une telle approche permettrait de faire face aux effets de la faiblesse du niveau moyen de formation des dirigeants de PME burundaises tout en élargissant la contribution de ses collaborateurs à la gestion de l'entreprise.

Au cours de ce chapitre, nous essaierons en premier lieu de cerner l'étendue de la fonction de dirigeant et les rôles que jouent leurs principaux collaborateurs.

En deuxième lieu, nous montrerons les freins à un développement harmonieux dus à l'exercice autocratique du pouvoir souvent dénoncé au niveau de la PME.

En troisième lieu, nous explorerons les possibilités offertes par la délégation concertée comme un des meilleurs outils de management permettant d'une part de couvrir correctement tous les secteurs intéressant la gestion de l'entreprise et d'autre part d'accroître le degré d'implication des proches collaborateurs du dirigeant. L'initiation d'une

telle pratique permettrait au dirigeant, de mieux assurer des relations transversales au sens de la collectivité qu'il dirige en les incluant dans l'enveloppe des tâches à déléguer, ce qui permettrait un début de travail en équipe et pour chacun une vision plus complète du fonctionnement de son entreprise.

Enfin, nous essaierons de mettre en évidence, les aspects culturels qui doivent être pris en compte comme pouvant freiner ou faciliter un tel changement dans les pratiques de gestion de PME africaines en général et celles du Burundi en particulier.

3.1 Aperçu général sur la direction de l'entreprise

Il convient avant d'étudier la place donnée à l'acte de diriger, de noter que le terme de direction tire ses origines du latin "directio" et désigne l'action de conduire; mener dans une direction donnée. L'action de diriger devient un acte qui renvoie à l'exercice d'une certaine influence sur les autres pour leur faire réaliser une ou des activités en vue d'atteindre collectivement un résultat souhaité.

Ainsi, O. Aktouf définit l'acte de diriger comment étant "l'acte de commander, en d'autres termes influencer, exercer une autorité ou exercer un pouvoir"[142]. O. Gélinier considère pour sa part que "diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi" [143] ce qui laisse penser au commandement et ajoute que diriger implique qu'on est « responsable de ce que les autres ont fait "[144]. Diriger signifierait aussi "prévoir, organiser, planifier, contrôler, administrer, communiquer, écouter, évaluer et développer"[145]. En élargissant la fonction de diriger, nous considérons que diriger signifie "concevoir, coordonner, contrôler les activités de chacune des personnes et de leur groupement, adapter l'unité aux changements de l'environnement et aux contraintes économiques, écologiques "[146], auxquelles nous ajouterons ethnologiques ou autres. Il apparaît que l'acte de diriger est une activité primordiale pour la survie et le développement de l'entreprise mais que les limites spatio-temporelles de son étendue sont difficiles à cerner. Cet aspect nous amène à nous interroger en profondeur sur l'importance de la direction de l'entreprise.

3.1.1 Importance de la direction de l'entreprise.

A l'époque où l'on donne plus que jamais de l'importance au personnel dans les actions de changement de nature à marquer le développement de l'entreprise de façon durable, ne serait-on pas tenté de dire qu'il aurait fallu aborder la question du pouvoir sous l'angle

[142] O. Aktouf, " Management entre tradition et renouvellement ", p162, Edition révisée, Gaëtan Morin 1989, 492pages

[143] O. Gélinier, " Fonctions et tâches de la direction générale ", p 15, Editions Hommes et Techniques, 1971, 458 pages

[144] idem, p15

[145] D. Ollivier, " La dynamique de la performance ", p 114, Edition ESF, 1994, 191 pages

[146] Gibert J.B Probst et al. " Organisation et management. Tome I. Structurer l'entreprise ", p 23, 1991, les Editions d'organisation, 102 pages

de la démocratisation des entreprises.

Pour répondre à cette interrogation qui semble par ailleurs fondée dans la mesure où il est démontré que c'est la manière d'intégrer le facteur humain dans la gestion de l'entreprise qui fait la différence au niveau de la compétitivité des entreprises, nous emprunterons l'image des troupes qui bien qu'entraînées ne sauraient prétendre gagner une bataille sans être dotées d'un état-major efficace pour mettre en place une stratégie et coordonner les actions sur terrain. Ainsi, nous nous intéressons à la direction car c'est la seule instance qui puisse agir simultanément dans le présent et dans l'avenir, qui peut imprimer une vision à l'entreprise et initier les actions nécessaires pouvant la faire partager. Comme pour l'acte de diriger, la fonction de direction de manière générale paraît être complexe. Ainsi, P. Drucker définit la direction comme "un organisme de l'entreprise chargé de rendre les ressources productives"[147]. Il considère que cette fonction doit être étudiée par rapport aux fonctions de l'entreprise et que seuls les résultats obtenus justifient son existence et son autorité. C'est à ce titre que M. Robelin considère que le travail du dirigeant d'entreprise consiste à "organiser, diriger l'unité économique qui constitue son entreprise de telle sorte qu'elle réalise des profits."[148] On attendra pour cela qu'il puisse à tout instant, savoir apprécier objectivement l'état du fonctionnement interne de son entreprise ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour être capable de cela, il nous semble impératif que le dirigeant puisse faire preuve de qualités d'animateur tout en s'entourant de compétences diverses afin de pouvoir saisir la diversité des situations induites par le fonctionnement de l'entreprise. Considérant le dirigeant comme "l'acteur principal de l'entreprise"[149], il nous semble important d'essayer de comprendre l'étendue réelle de ses fonctions et de celles des proches collaborateurs.

3.1.2 Etendue des rôles des membres de l'équipe de direction

L'étude des fonctions de dirigeant seule permet de juger de l'opportunité pour lui de constituer une équipe autour de lui. Ainsi pourra-t-on s'interroger par la suite sur la contribution positive du travail en équipe au niveau de la direction

3.1.2.1 La fonction de dirigeant

On reconnaît à H. Fayol de s'être le premier, dans la littérature française de gestion, intéressé aux fonctions du dirigeant quoiqu'il eut considéré que les mêmes principes pouvaient s'appliquer à n'importe quelle organisation indépendamment de sa taille, de son type d'activité (industrielle, commerciale, gouvernementale, politique ou religieuse). Il considérait ainsi que les rôles du dirigeant consistaient à "***prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler***"[150].

[147] P. Drucker, " La pratique de la direction dans l'entreprise ", p 41, Les Editions d'organisation, 15è Edition, 1970, 430 pages

[148] M. Robelin, " Le métier de chef d'entreprise", p 10, Les cahiers Français, n°233; novembre – décembre, 1987

[149] J.P Sallenave, " Direction générale et stratégie d'entreprise ", p 31, Les Editions d'organisation, 1994, 277 pages

En examinant l'éventail des définitions données à l'acte de diriger, on peut penser qu'il est presque impossible, en tous cas difficile, de délimiter l'étendue des responsabilités du dirigeant. On considère que le dirigeant doit rendre productives les ressources que représentent les cadres supérieurs de son entreprise. Il définit les politiques et la stratégie de l'entreprise et a en charge le contrôle de la bonne exécution des tâches. Il doit donc veiller à la cohérence de l'entreprise et doit guider l'action des différents acteurs de manière à atteindre les buts recherchés. Il a donc le devoir de faire en sorte que l'entreprise dépasse le quotidien pour réfléchir aux objectifs et à la stratégie permettant une utilisation efficace des potentialités.

On notera que la fonction de direction exige beaucoup d'un seul homme. Pris individuellement, le dirigeant est la personne qui pour l'essentiel:

"blabla

. indique où il faut aller, fixe la destination,

. choisit, montre, ouvre le chemin à suivre,

. guide, tire, pousse les autres sur le chemin, afin d'arriver à destination"[151].

Il gère son temps dans la durée tout en choisissant le moment opportun pour agir. La direction paraît donc être "un organe aux objectifs multiples qui dirige une entreprise, dirige les cadres et dirige les exécutants"[152] . Son action est jalonnée par trois logiques d'actions:

"blabla

. logique d'exclusion: il opte sans cesse et sans réserve pour un objectif et le poursuit inlassablement qu'elles qu'en soient les conséquences;

. logique d'intégration: il refuse les choix et ne voit que la complémentarité des objectifs,

. logique de différenciation : il reconnaît et comprend la différence entre des objectifs

antinomiques"[153]. Ces trois logiques d'actions montrent en premier lieu qu'un dirigeant chez qui la logique d'exclusion domine risque de compromettre la survie de l'entreprise au cas où l'environnement ne serait pas favorable à la réalisation des choix opérés tandis que celui qui privilégie l'intégration serait moins à l'aise en présence de choix

150 H. Fayol, " Administration industrielle et générale ", pp 48-136, Dunod, 1970, 151 pages

151 M. Ingham, H. Bouchiki, " Management stratégique et compétitivité ", p 427, Edition De Boeck Université, 1995, 559 pages.

152 P. Drucker, " La pratique de la direction de l'entreprise ", op cit, 31

153 J.P. Sallenave, " Direction générale et stratégie d'entreprise ", p3, les Editions d'Organisation, 1994, 277 pages

antinomiques où la logique de différenciation dominerait. Un bon dirigeant devrait pouvoir adopter une dose suffisante de chaque logique en fonction de la décision en cause. Nous considérons que cette dose moyenne ne pourrait être acquise qu'avec une contribution plus large des collaborateurs du dirigeant à la prise de décision.

Au niveau de la PME, J. Lorrain et al.[154] proposent un modèle en trois dimensions pour caractériser les activités du dirigeant.

.

La première dimension se réfère à des activités de gestion, planification, gestion des ressources humaines et contrôle de l'activité de l'entreprise.

.

La deuxième dimension concerne l'administration, les relations publiques, la recherche et la mise en oeuvre des actions d'innovation ainsi que de toutes les différentes opérations de régulation.

.

La troisième dimension qui est de nature opérationnelle étend le portefeuille de ses activités aux opérations d'approvisionnement, de maintenance, de production et de vente.

On voit donc que le dirigeant de PME est appelé à accomplir à la fois des activités de gestion, d'administration et d'animation des opérations. Si on se situe dans la perspective d'un accroissement du volume d'affaires, on voit que la limite des capacités du dirigeant peut vite être dépassée. Il devient donc impératif pour assurer une croissance équilibrée à son entreprise d'associer ses proches collaborateurs dans la prise de décision concernant la gestion de son entreprise et de développer un réseau de contacts externes capables de suppléer aux effets d'une carence éventuelle de certaines compétences.

Pour qu'une entreprise puisse se développer, il est nécessaire que les tâches des proches collaborateurs du dirigeant convergent vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela a comme corollaire que chacun d'eux soit véritablement intégré dans la réflexion sur les objectifs de son département ou service.

Du fait que le dirigeant est régulièrement soumis à trop de pression et à de nombreux cas d'urgence, nous pouvons dire qu'il est pratiquement impossible pour lui seul d'organiser l'entreprise de façon convenable et qu'il est plus que nécessaire que cela soit un "travail de plusieurs hommes agissant de concert"[155]. Le dirigeant d'entreprise paraît alors extrêmement sollicité car, on lui demande à la fois de montrer la direction, et d'assurer la continuité dans la durée, d'être compétent dans le métier, d'être responsable du processus de management par l'animation des hommes, de faciliter la communication entre les différentes unités de l'entreprise, d'assurer les interfaces internes et externes; en d'autres mots d'assurer la pérennité de l'entreprise ce qui nous laisse penser qu'il est

[154] J. Lorrain et al. " Relations entre le profil du comportement des propriétaires – dirigeants et le stade de évolution de leur entreprise.", p 13-14,Revue internationale PME, Vol 7, n°1, 1994, pp 9-31

[155] idem, p174

difficile pour un seul homme de pouvoir répondre convenablement à toutes ces attentes.

Avant d'étudier quelles sont les attributions des membres de la direction, nous voudrions préciser ce qu'on entend par équipe de direction et ce qu'on peut attendre de l'existence effective d'une équipe de direction vis-à-vis des performances de l'entreprise.

3.1.2.2 Quelle définition donner à l'équipe de direction?

Les spécialistes du management qui depuis les années 1980 se sont intéressés à l'importance de l'équipe de direction dans la gestion de l'entreprise constatent qu'il n'existe pas en réalité de" vraie équipe de direction" . Ils constatent que l'équipe de direction se réduit plutôt à une constellation de cadres supérieurs qui poursuivent leurs propres buts, avec un minimum de collaboration et d'échanges entre eux. Ces spécialistes apportent une contribution majeure à l'étude du leadership car la gestion de l'entreprise étant une activité partagée, elle déborde la sphère du dirigeant de l'entreprise que la littérature sur le leadership place au centre de la réussite d'une entreprise.

Cependant, on remarque qu'il n'y a pas unanimité sur la composition que les dirigeants donnent de leur équipe de direction. En nous référant à une étude réalisée aux USA par Donald C. Hambrick, il ressort trois possibilités de délimiter l'équipe:

"blabla

.

l'équipe de direction est constituée de l'ensemble des cadres qui sont directement subordonnés au dirigeant;

.

d'autres ajoutent à ce groupe un ou deux cadres clés situés au deuxième niveau hiérarchique plus bas et enfin,

.

certains excluent de l'équipe de direction les cadres qui sont directement subordonnés au dirigeant mais dont les fonctions sont jugées trop étroites"[156] . Ces recherches ont également révélé que le nombre de membres de l'équipe de direction nommés "comité de direction ou comité de gestion"[157] n'est pas fonction de la taille de l'entreprise. L'équipe de direction est définie comme étant "l'entité collective chargée de la gestion de l'information et de la prise de décisions concernant les orientations stratégiques"[158].

Dès lors, avant de nous intéresser aux éléments qui doivent guider l'action de la direction, nous considérerons qu'il faut essayer de déterminer quels seraient les rôles des membres d'une équipe de direction et ce que cette dernière peut apporter en terme d'exercice de l'autorité au sein de l'entreprise.

Comme les PME n'ont généralement pas d'équipe de direction régulièrement constituée et couvrant toutes les fonctions de l'entreprise, nous parlerons de "**proches collaborateurs du dirigeant**" pour désigner à la fois les chefs de département ou de services lorsqu'il y a un début de structuration de l'entreprise et les personnes clés qui assurent les fonctions d'adjoints ou de responsables d'unités lorsque l'organigramme n'est pas formalisé et qui participent aux côtés du dirigeant à la conduite de l'entreprise.

[156] D.C Hambrick, " Fragmentation and other problems CEOs have with their Management Team ", p 11, California Management Review, Vol 37, Spring 1995

[157] Idem, p 111

[158] Donald C. Hambrick et al., " The influence of top Management Team heterogeneity on firm's competitive moves ", p 654, Administrative science Quarterly, n°41, December 1996, pp 659-682

3.1.2.3 Rôles des collaborateurs du dirigeant

Comme souligné plus haut, une direction performante de l'entreprise ne peut se concevoir, même au niveau de la PME, que partagée par une équipe. Cependant, en interrogeant l'état de l'art sur le contenu du travail des dirigeants, on remarque que les travaux empiriques menés sur ce sujet concernent en général les grandes entreprises. Nous supposerons que la nature de ces activités est la même mais que seule l'importance des différents rôles peut dépendre de la taille de l'entreprise. Ainsi, une vue plus ou moins analytique des rôles des cadres tels que proposés par H. Mintzberg nous permet de dire qu'il paraît quasiment impossible au dirigeant de les exercer tous au même degré et qu'implicitement certains d'entre eux doivent être répartis entre les proches collaborateurs du dirigeant. On voit donc à la lecture du contenu de ces rôles qu'ils sont communs à des degrés divers à tous ceux qui ont en charge la responsabilité d'une quelconque unité et qu'en conséquence on peut les assimiler à ceux des collaborateurs du dirigeant que nous nommons provisoirement cadres. Ces rôles sont regroupés dans la typologie de H. Mintzberg[159] en trois catégories.

3.1.2.3.1 Typologie de Mintzberg

3.1.2.3.1.1 Les Rôles interpersonnels

Ces rôles sont liés au statut et au rôle et considèrent le cadre comme symbole, leader et agent de liaison.

.

Le cadre comme **symbole**: du fait de l'autorité dont il est investi, le cadre est un symbole et de ce fait ce statut impose des obligations;

.

Le cadre joue le rôle de **leade**r dans la mesure où il indique la direction à suivre, conseille et motive. Etant en possession de l'information sur l'état de l'organisation, il est parfois amené à agir, à résoudre les problèmes de l'organisation. En fin de compte, il effectue l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation.

.

Le cadre comme **agent de liaison** assure les relations horizontales entre les différentes unités de l'entreprise, relie l'environnement et l'organisation et se sert de ses contacts pour améliorer la position et le niveau de l'information de son unité.

3.1.2.3.1.2 Les rôles liés à l'information

Sous cet aspect, le cadre est considéré comme le centre de sa zone de responsabilité du fait qu'une partie de l'information tant externe qu'interne passe par lui.

[159] H. Mintzberg, " Le manager au quotidien. Les dix rôles du manager ", pp 65 – 111, Les Editions d'organisation, 1984 , 220 pages

.

Le cadre comme **observateur actif** cherche à comprendre ce qui se passe dans son organisation, son environnement, en interrogeant les informations qu'il reçoit. Cela lui permet de mieux percevoir les changements, les problèmes et les éventuelles opportunités qui s'offrent. Cette attitude lui permet de connaître l'évolution, les événements liés aux opérations de l'entreprise, d'avoir des informations sur l'environnement extérieur notamment (la concurrence, fournisseurs, clients,.....), il essaie de cerner les tendances d'évolution de l'environnement ainsi que les éventuelles pressions qui pourraient peser sur l'organisation. Pour cela il est nécessaire de pouvoir combiner les informations formelles et les informations informelles.

.

Comme **diffuseur,** il transmet les informations relatives aux faits et à l'organisation et contribue au côté du chef d'entreprise à la diffusion des valeurs de l'organisation. Ces dernières guident les membres de l'entreprise lorsqu'ils ont à prendre des décisions. C'est au centre de cet aspect de diffusion de l'information que se situe une partie des problèmes qui empêchent la délégation car il est impossible aux subordonnés dans certains cas de prendre les meilleures décisions s'ils ne disposent pas d'informations pertinentes. Comme l'information est parfois jalousement gardée par le dirigeant, les subordonnés se trouvent dépouillés pour prendre de bonnes décisions.

.

Le cadre **porte-parole** transmet à l'environnement les informations de son unité.

3.1.2.3.1.3 Rôles décisionnels

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le cadre a en charge l'élaboration de la stratégie de son organisation. Il est présent dans toutes les décisions en tant qu'autorité formelle et centre nerveux car il est en possession des informations les plus récentes et incarne les valeurs de l'unité. Suivant le genre de décisions à prendre, il agira comme **régulateur, entrepreneur ou négociateur.**

Comme **régulateur** le cadre a pour rôle de contrôler les perturbations survenant dans sa sphère d'activités dont la traduction peut être des conflits entre les subordonnés ou entre les différentes unités de l'organisation; la perte de ressources ou la menace de telles pertes. Ces perturbations dégénèrent car les membres de l'équipe de direction ne les captent généralement pas suffisamment à temps. Dans ce sens, le cadre prend l'initiative et est à l'origine des principaux changements affectant son unité, il doit donc adopter une attitude d'**entrepreneur**. En conséquence, pour mieux assurer ce rôle il doit passer suffisamment de temps à rassembler les informations intéressant son unité, à rechercher des opportunités et à détecter des goulets d'étranglement au sein de son unité d'où pourraient naître les projets qui sont une séquence d'activités destinées à améliorer une situation organisationnelle, à exploiter une opportunité, à résoudre un problème . Dans la mise en place et la conduite de ce projet, le cadre adopte une attitude de délégation, d'autorisation ou de supervision. Enfin, le cadre prend dans certaines circonstances, le rôle de **négociateur** tant avec des membres de sa propre organisation

qu'avec des représentants de structures extensives.

Pour sa part, P. Romelaer[160] étudie les rôles des membres de l'équipe de direction en examinant leur influence sur la gestion et l'avenir de l'entreprise. Il note que les stratégies de l'entreprise sont fonction des représentations mentales qu'ils ont de l'évolution probable de l'environnement (clients, concurrents, marchés émergents, syndicats, ...). Quant aux instruments et systèmes de gestion utilisés; ils permettent un contrôle partiel des actions et amènent souvent une rigidité dans la gestion.

Il note que les évolutions stratégiques majeures sont le fait de la direction mais que des changements majeurs peuvent être opérés par la hiérarchie. Quant au pouvoir, c'est un enjeu important car tout membre de l'équipe a tendance à en réclamer davantage et les méthodes empruntées pour le faire ont un impact sur les décisions stratégiques. Il a en outre en charge la gestion des frontières de son unité qui la mettent en contact avec l'environnement externe et celle des frontières internes. Il a enfin en charge l'étude et le suivi des processus concernant les activités de l'unité.

3.1.2.3.2 Rôles des collaborateurs du dirigeant de PME

Plusieurs raisons militent en faveur de la nécessité de connaître le contenu des activités des dirigeants de PME et de leurs proches collaborateurs.

Selon G.R. Merz et M.H. Sauber[161], quatre raisons expliquent la nécessité d'explorer le contenu du travail des dirigeants de PME:

- en premier lieu, les spécialistes des théories d'organisation mettent en avant les caractéristiques du" groupe dirigeant" (upper echelons) comme élément explicatif des choix stratégiques et du niveau de performance;
- en deuxième lieu, les recherches sur l'entrepreneurship mettent l'accent sur le comportement et les activités du dirigeant plutôt que sur les caractéristiques individuelles.
- en troisième lieu, le choix des portefeuilles d'activités managériales du dirigeant dépendra fortement de sa personnalité.
- enfin, une étude de ces activités facilite le repérage des compétences nécessaires au développement de l'entreprise.

Ces auteurs considèrent que le travail des dirigeants de PME diffère de celui de la grande

[160] P. Romelaer, " Rôle des dirigeants et structures des entreprises ", Revue Française de Gestion, n°111, Novembre - Décembre, 1996, pp 65-69

[161] G.R Merz et M.H. Sauber, " Profils of managerial activities in small firms", p 553, Strategic management journal, vol 16, 1995, pp 551 - 564

entreprise surtout dans la manière d'utiliser l'information, d'avoir recours au conseil extérieur, dans l'importance donnée aux activités de planification, de prise de décision, de mise en place de l'organisation et des structures, et dans la mise en oeuvre et le contrôle des opérations. De façon plus globale, ils résument le travail du dirigeant de PME aux activités de planification, d'organisation et de contrôle lesquels seront fortement influencés par des facteurs contingents: les perspectives du dirigeant, les changements de l'environnement et les étapes de croissance de l'entreprise. Quant à H. Mintzberg, il remarque que les dirigeants de PME sont plus préoccupés par le suivi des opérations et par une absence de formalisme. D'après lui, "le rôle de leader et les rôles de traitement de l'information sont les plus importants pour eux"[162]. Comme G.R. Merz et M.H Sauber, il nous fait constater que l'importance de ces rôles varie suivant la situation dans laquelle se situe le cadre. Ces facteurs de contingence sont l'environnement du poste, la personnalité du cadre et la spécialisation par fonction, la répartition des rôles au niveau de la direction ainsi que l'évolution du poste au fil du temps. Malgré les critiques de P. Lemaître[163], certains auteurs[164] considèrent que les dix rôles du dirigeant sont les mêmes que pour les proches collaborateurs indépendamment de la taille de l'entreprise même si d'autres[165] nuancent en considérant respectivement que l'importance de certains rôles varie en fonction de la taille de l'entreprise et de la fonction occupée.

3.1.3 Quid de la direction dans les P.M.E.

3.1.3.1 Une centralisation marquée

Au niveau de la PME, du fait qu'elle dispose de peu de compétences pouvant assurer certaines fonctions de direction, la place du dirigeant devient singulièrement importante. Malgré les nombreuses exigences de la fonction de direction, nous constatons que le dirigeant de PME est "isolé et travaille simultanément sur la politique de l'entreprise, l'administration ainsi que sur les problèmes opérationnels de l'entreprise indépendamment de ses faiblesses et de ses atouts"[166] . Le dirigeant est plus souvent la seule ressource humaine pouvant réellement s'occuper des fonctions essentielles de l'entreprise. Une telle situation nous laisse entendre que dans toutes les décisions de l'entreprise nous aurons "l'omniprésence et la responsabilité exclusive du dirigeant"[167]. A la lecture d'une telle image, où le dirigeant donne l'impression de tout faire en étant

[162] H. Mintzberg, " Le manager au quotidien. Les dix rôles du dirigeant", op cit , 117

[163] P. Lemaître, " L'analyse de Mintzberg reste à démontrer ", Revue française de gestion, n°97, janvier – février 1994, pp 67-74

[164] Kurke et Aldrish (1983), Shapira et Dunbar (1980) cité par L. Raymond, " L'impact des tâches critiques du gestionnaire de PME sur le succès d'un système d'information organisationnel ", p 75, Revue Internationale PME, vol 1, n°1, 1988 , pp 77-95

[165] Paolilo (84) et Alexander (74) cité idem

[166] M. Kubr, " Management consulting. A guide to the profession ",p 379, 3rd Edition ILOGENEVA, 1996, 850 pages

[167] M. Marchesnay et C. Fourcade, " Gestion de PME/PMI ", p 129, Edition Nathan, 1997, 317 pages

accompagné de collaborateurs peu compétents, il devient évident qu'il "passe peu de temps à la réflexion"[168] qui est pourtant la source génératrice des idées pouvant soutenir le développement de son entreprise.

3.1.3.2 Typologie des dirigeants de PME

Du fait de l'hétérogénéité du monde des PME, il est très difficile de caractériser les dirigeants de PME. Certains auteurs identifient leurs caractéristiques distinctives suivant l'approche privilégiée dans la gestion de l'entreprise tandis que d'autres les identifient en fonction de leurs buts.

Vu sous l'angle des aspects auxquels le dirigeant accorde plus d'importance, G.R. Merz et M.H. Sauber[169] ont pu à partir d'une étude empirique distinguer quatre profils de dirigeants. Par ordre d'importance, ils ont trouvé que le premier groupe était constitué de dirigeants qui centralisent fortement la prise de décision, le deuxième groupe met une importance particulière sur la collecte de l'information tant interne qu'externe; le troisième groupe est marqué par un niveau élevé de spécialisation et de décentralisation et enfin pour le dernier groupe, en plus de la recherche de l'information, ils accordent une grande importance à l'analyse profonde des informations tant internes qu'externes.

Au niveau des dirigeants du premier groupe, ils se soucient peu de la recherche de l'information tant interne qu'externe et la prise de décisions est très centralisée. Ils ne ressentent pas le besoin de mettre en place des procédures opérationnelles formelles. En conséquence, il n'existe pas de règles de procédures, de description des tâches ; l'environnement est perçu comme peu dynamique et peu hostile ; une telle image n'est souvent pas réelle et s'explique par un manque d'informations sur les réalités de l'environnement du fait de la faiblesse de la quantité et de la qualité d'informations dont ils disposent.

Pour le deuxième groupe de dirigeants, les opérations de gestion sont concentrées au niveau de la direction de l'entreprise. L'axe d'effort principal est consacré à la formalisation des règles de procédures et du dispositif de contrôle.

Concernant le troisième groupe, ces dirigeants sont plus ouverts à la délégation et responsabilisent davantage leurs proches collaborateurs. Ils recherchent le consensus et la rationalité des décisions prises.

Enfin, dans le dernier groupe, ils affichent une volonté délibérée de planification à long terme ; et mettent un accent particulier à la nécessité des procédures opérationnelles formalisées et essaient de mettre en place un système de contrôle des coûts très élaboré.

De même dans l'approche privilégiant les buts du dirigeant, on remarque que les profils de dirigeants sont déterminés par des facteurs de natures diverses. Ainsi M. Marchesnay[170] en distingue quatre:

[168] B. Duchénaut, " Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître ", Edition Maxima, 1996, 516 pages

[169] G.R. Merz et M.H. Sauber, " Profils of managerial activities in small firms " , op cit

.

les traits psychologiques des dirigeants au travers desquels est mise en valeur leur personnalité,

.

les attitudes et les comportements qui permettent d'évaluer le mode de conduite dans les activités liées à la gestion de l'entreprise ou de celles qui ont trait à la prise de décision,

.

les variables démographiques et

les buts des dirigeants qui peuvent être la croissance, la pérennisation ou l'indépendance de l'entreprise, ce qui permet de distinguer l'existence de deux profils de dirigeants[171] :

Le profil **PIC (**Pérennité - Indépendance - Croissance)

Pour ce profil de dirigeant , le mobile qui a été à l'origine de la création de l'entreprise était la volonté affichée d'exercer son métier en dehors de toute contrainte hiérarchique. Tous ces efforts s'orientent alors vers la pérennisation de l'affaire ce qui fait que la croissance sera reléguée au second plan. Ce genre de dirigeant a rarement recours à l'emprunt et cherche à tout prix à s'assurer une autonomie financière. De telles entreprises sont condamnées à un nanisme permanent et il faut ajouter que de telles attitudes peuvent être aussi dues à une attitude défensive face aux charges et obligations patronales qui sont inhérentes à une politique de croissance. Sur le plan psychologique, ces dirigeants privilégient les aspects techniques et manifestent un aversion marquée pour le risque.

Le profil **CAP** (Croissance-Autonomie-Pérennité): ce dirigeant est motivé par la croissance de son entreprise et elle est expression de sa réussite personnelle, de son accomplissement personnel. Ce dirigeant possède un esprit d'entreprise assez élevé. Il a une grande confiance en lui et un goût du risque élevé. On peut cependant noter que pour un tel dirigeant, il lui est nécessaire de cadrer son action, pour éviter une croissance non maîtrisée de son entreprise.

Nous retiendrons que les deux profils mis en évidence par M. Marchesnay peuvent être considérés comme des éléments contingents pouvant influencer un dirigeant de PME à adopter telle ou telle autre attitude vis-à-vis de la gestion de l'entreprise.

3.1.4 Nécessité de formaliser les structures de l'entreprise

Sans exclure l'existence d'une équipe de direction dans une entreprise n'ayant pas d'organigramme formalisé, nous considérons que la formalisation des structures d'une entreprise constitue une étape importante vers la constitution de l'équipe de direction.

Comme évoqué précédemment, D. Ollivier note qu'une des fonctions du dirigeant est

[170] M. Marchesnay et C. Fourcade, " Gestion de la PME/PMI ", op cit, p 182

[171] idem

de mettre en place les structures de l'entreprise qui définissent les différentes fonctions et les relations qui les relient dans un environnement turbulent, dynamique avec une concurrence de plus en plus élevée. Certains dirigeants - propriétaires commencent à voir qu'ils sont dans l'obligation d'embaucher des spécialistes très compétents, à développer des relations transversales entre eux et à décentraliser la prise de décision jusqu'aux échelons les plus bas. Cependant, cet élan ne saurait être suivi d'effets que si ces efforts s'inscrivent à l'intérieur de structures formalisées qu'il convient d'étudier.

3.1.4.1 Nécessité des structures de l'entreprise

L'étude de la nécessité des structures d'entreprise est un sujet récurrent pour tous ceux qui cherchent à étudier l'efficacité de la gestion d'une entreprise. A. Desreumaux[172] identifie cinq principales raisons qui justifient l'importance des structures sur le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, il considère les structures comme étant un maillon important de l'analyse de son fonctionnement, un reflet des théories ou principes de gestion implicitement employés par les dirigeants, l'élément principal de la mise en oeuvre de sa stratégie en même temps que les structures influent sur la formation de cette dernière.

D'une manière générale, on définit la structure comme étant " l'ensemble des fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration existant entre ces unités "[173]. Elle peut aussi être définie comme étant " la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches et pour ensuite assurer la bonne coordination nécessaire entre les tâches "[174]. De façon plus détaillée, H. Mintzberg[175] distingue de façon générale six parties de l'organisation:

- le centre opérationnel où se trouve les opérateurs,
- le sommet stratégique à partir duquel on a une vue d'ensemble du pouvoir,
- une ligne hiérarchique située entre le centre opérationnel et le sommet stratégique;
- la technostructure composée d'analystes chargés des tâches administratives, de planifier et de contrôler le travail des autres et qui se situe en dehors de la ligne de la hiérarchie d'autorité,

[172] A. Desreumaux, " Structures d'entreprises. Analyse et gestion", p 23, Vuibert, 1992, 334 pages.

[173] STRATEGOR, "Stratégie, structure, décisions, identité. Politique générale d'entreprise ", p 275, 2è Edition, InterEdition, 1993, 615 pages

[174] H. Mintzberg, " " Structure et dynamique des organisations", p 18, Edition d'organisation, 1995, 434 pages

[175] H. Mintzberg, " Management. Voyage au centre des organisations ", p 153, Editions d'organisation, 1990, 570 pages

.

le staff de support logistique,

.

l'idéologie(ou culture) qui se nourrit de traditions et de croyances.

Quant à Yvan Leray, il donne une définition plus explicite de la structure et la considère comme étant " un squelette, un schéma directeur, une totalité de l'organisation "[176]. Il faudra donc, du fait que structure et équipe de direction sont très liées, appréhender la problématique de la structuration de l'équipe de direction sous un angle intéressant la vie globale de l'entreprise dans le sens d'arriver, avec les moyens matériels, humains, communicationnels et financiers que regroupe une entreprise à: " coordonner rationnellement, en vue de poursuivre des objectifs explicites, par une division du travail et des fonctions, ainsi que par une hiérarchisation de l'autorité et des responsabilités"[177].

Tout en admettant que le degré de structuration varie d'une entreprise à l'autre nous retiendrons que la structure sera fonction de "l'interaction dynamique des éléments du passé, des contraintes du présent et une vision des enjeux auxquels l'entreprise risque d'être confrontés "[178] et que sa pérennité sera fonction " de sa capacité à intégrer les adaptations nécessaires liées à la vie de l'organisation"[179].

3.1.4.2 Structures des PME

La simplicité est le point de départ commun caractéristique des structures de PME. Toutefois, il est important de remarquer que, du fait de l'influence de plusieurs facteurs, la PME peut adopter des formes de structuration différentes. En effet, il n'existe pas de structure type, elles sont influencées par des facteurs exogènes comme:

.

la taille de l'entreprise,

.

la technologie,

.

l'environnement dans lequel elle se situe;...

Au fur et à mesure que la taille croît, les besoins de coordonner amènent à une certaine division du travail et la mise en place de procédures de plus en plus élaborées pour mieux assurer le traitement de l'information. Dans ce processus, le risque, à un certain stade, est

[176] Y. Leray, " Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI ", p 44, Direction et Gestion, Septembre 1998, n°168, pp 41-47

[177] Idem, p 40

[178] G. J.B. Probst, " Organisation et management ", p 37, Les Editions d'organisation, 1991, 182 pages

[179] M. Marchesnay, " La gestion des PME/PMI ", Op. Cit, p 119

la tendance à la bureaucratisation qui peut nuire à la cohérence des décisions.

Concernant la technologie: la structure permet une sélection et un codage des données en provenance de l'environnement afin de les transformer en informations qui seront à la base des décisions puis des actions qui peuvent à leur tour, avoir un impact sur l'environnement. Ces facteurs qui peuvent avoir un effet sur la croissance de l'entreprise sont : le potentiel, la complexité et l'incertitude de l'environnement.

La PME verra sa structure évoluer et se transformer sous l'influence des facteurs comme: "la croissance, la stratégie poursuivie par son dirigeant, la vision qu'il a du devenir de son entreprise, la nécessité de s'adapter à l'environnement, l'introduction de nouvelles technologies et des systèmes de gestion"[180] . Quoique pouvant s'inscrire dans une optique mécaniste lors de la définition des tâches, la formalisation présente l'avantage de " mettre en valeur les missions et les objectifs à atteindre, en définissant la responsabilité de chacun par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise"[181].

Se basant sur la représentation de l'organisation d'H. Mintzberg, H. Mahé de Boislandelle[182], distingue cinq formes de structuration de la PME:

- **la structuration simple** par un sommet stratégique réduit, une ligne hiérarchique courte, une technostructure quasi- inexistante et l'absence du soutien logistique;
- **la structuration mécaniste** ayant un sommet stratégique toujours réduit, une ligne hiérarchique courte, un faible soutien logistique et une formalisation progressive du centre opérationnel;
- **une structuration d'expertise** fonction de l'organisation et du mode de production du service demandé. Par rapport à la précédente forme, ces entreprises ont un soutien logistique conséquent et un centre opérationnel très important;
- **la structuration par chantier** se distingue des autres par un renforcement de la ligne hiérarchique, d'une technostructure assez importante, d'un centre opérationnel mis en place en fonction des chantiers, d'un soutien logistique centralisé et d'un sommet stratégique technico-commercial et enfin
- **la structuration par projet** qui suit les projets mis en place au niveau de l'entreprise.

Concernant les différentes formes que peut prendre la structure d'une PME, Y. Leray cherche à étudier les structures des ME-MI et a constaté que les tendances structurelles

[180] Strategor, " Stratégie, structure, décisions, identité. Politique générale d'entreprise ", op.cit, p279

[181] idem

[182] H. Mahé de Boislandelle, " Gestion des Ressources humaines dans les PME", p 89 - 106, Economica, 1988, 315 pages

sont également de cinq natures:[183]

.

La structure simple qui est le type que l'on retrouve lorsque l'organisation passe d'un stade " artisanal " à un stade structuré. Le développement de ces entreprises note-t-il peut résulter des limites cognitives du dirigeant qui se préoccupe parfois particulièrement du seul objectif de fabrication surtout lorsque l'entreprise est appelée à grandir.

.

La structure pré-fonctionnelle où le dirigeant s'entoure de responsables de production, d'administration et de commercialisation et où il joue davantage un rôle de direction que de prise en charge personnelle de l'organisation.

.

La structure fonctionnelle quant à elle est construite selon les fonctions essentielles pour assurer l'activité de l'organisation; à cette étape les problèmes de coordination interne commencent à apparaître.

.

La structure quasi-divisionnelle où les fonctions administratives deviennent des fonctions de soutien et d'assistance aux produits est à mi-chemin entre la forme fonctionnelle et la forme divisionnelle. Elle correspond d'après les termes de Y. Leray à la forme la plus " aboutie " d'une organisation de moyenne taille à activités diversifiées.

.

Enfin, il distingue **la forme situationnelle** qui est formée d'un noyau autour duquel gravitent des unités satellites avec: le centre qui décide, contrôle, coordonne, alloue des ressources et la périphérie qui est constituée de groupes modulables selon les projets.

Dans notre zone de recherche, les PME adoptent en général des structures proches des trois premières formes retenues par Y. Leray et sont semblables aux deux premières présentées par H. Mahé de Boislandelle. Or, ayant vu que dans la structure simple, le dirigeant est trop pris par l'activité de fabrication, la constitution d'une équipe autour de lui doit l'aider à mieux maîtriser le reste des fonctions de l'entreprise et à capter les signaux révélant des opportunités éventuelles d'évolution dans l'environnement. Quant aux deux autres formes; les problèmes de coordination militent en faveur de l'introduction du travail en équipe.

Cependant le travail en équipe au niveau de la direction ne pourrait être bénéfique à la PME que par une recherche de convergence de leurs actions respectives qui ne serait effective que si les membres de la direction ont réellement intériorisé les objectifs généraux.

3.2 Quelle orientation donner à l'exercice de l'autorité au niveau de la

[183] Y. Leray, " Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI ", op cit, p44

direction ?

Si on essaie de comprendre l'exercice de l'autorité au sein de l'entreprise et de l'organisation qui est souvent synonyme de pouvoir, nous remarquons que certains dirigeants interprètent mal le sens à donner au pouvoir et cette façon de voir hypothèque l'efficacité des membres de l'équipe de direction et celle des autres membres du personnel. Pour qu'il puisse contribuer à l'efficacité de l'entreprise, le pouvoir devrait être compris non comme le pouvoir sur les hommes mais plutôt être compris comme " pouvoir '**verbe-action**' et non pouvoir '**attribut-de-puissance**'"[184]. Ainsi, en donnant plus de pouvoir à chaque acteur de l'entreprise, on lui permet d'accroître sa capacité de faire, de décider, d'influencer son environnement le plus immédiat ce qui en conséquence augmente le pouvoir de toute l'organisation. Dans le cas contraire, l'entreprise ou l'organisation court le risque, si la réalité du pouvoir est mal comprise, de perdre sa capacité d'action qu'elle était censée préserver par la centralisation des décisions. En outre, du fait de la concertation permise par le travail en équipe, on favorise la bonne préparation de la décision et comme il existe " une nécessaire relation entre le niveau hiérarchique et le niveau d'information de ceux qui se concertent[185]"; la contribution de chacun des membres de l'équipe de direction favorisera l'efficacité de l'entreprise ou de l'organisation.

Après avoir remarqué que le contenu des rôles varie en fonction de plusieurs facteurs, on peut aussi se poser la question de savoir comment ces rôles seront assumés à travers une revue de la littérature sur les styles de direction ce qui revient à étudier la pratique du pouvoir ainsi que ***" les moyens utilisés pour faire penser ou agir autrui "***[186].

3.2.1 Les styles de direction

Les styles de direction présentés dans la littérature sont assez variés et les approches proposées sont loin de recueillir l'unanimité.

Ainsi A. Tannenbaum et Schmidt proposent une échelle de 7 styles de direction mais soulignent également qu'il n'existe pas de style de direction qui soit une panacée. Dans l'approche de Tannenbaum et Schmidt, les caractéristiques de la personnalité des subordonnés influencent pour une large part l'attitude que le supérieur aura par rapport à chacun d'entre eux.

Le cadre devra tenir compte de plusieurs critères dans l'exercice de son autorité:

.

les changements dans l'attente des subordonnés; pour choisir quelle direction adopter

[184] Jacques Morin, " L'entreprise, sa structure et ses hommes ", p 32, Direction et Gestion, n°1, J-F, 1984, pp31-40

[185] idem, p35

[186] D. Ollivier, " La dynamique de la performance ",op cit, p 28

vis-à-vis de son subordonné, il convient de savoir repérer ses attentes. Il faudra bien savoir que le non-respect de cette exigence peut conduire à des perturbations de nature à freiner l'activité de l'unité.

.

d'autres critères doivent être pris en compte tels que les caractéristiques de la situation, l'urgence de la décision à prendre, le type d'organisation, ses coutumes, ses règles du jeu ainsi que la répression du groupe que de fait il exerce. La référence à la situation et au délai revêtent une part importante car " l'efficacité dépend de la décision, de son acceptation et de sa rapidité "[187].

3.2.1.1 Les styles de direction de Lipitt et White

On reconnaît à Lipitt et White, les premiers travaux expérimentaux qui nous permettent d'étudier les comportements des groupes en fonction des styles d'autorité utilisés. Ils distinguent trois styles de direction:

.

le style ***autocratique,***

.

le style démocratique,

.

le style laisser-faire,

Le style autoritaire ou autocratique ne laisse aucune place à l'esprit d'initiative ou à la participation. Il est souvent ressenti comme pesant ou écrasant. Cependant, il peut être bien indiqué dans certaines circonstances où l'urgence s'impose ou si on est en présence d'un groupe insuffisamment qualifié ou incompétent.

Le style de type démocratique: il est présenté comme l'aspiration de tous les membres de l'entreprise ou de l'organisation. Il exige pour pouvoir prétendre à quelque efficacité, une très grande discipline et un état d'esprit largement ouvert à la participation et à la collaboration.

Le style laisser-faire peut être dans une certaine mesure considéré comme un renoncement et un rejet de responsabilité.

3.2.1.2 Les deux dimensions : les hommes et le résultat

Un deuxième courant est caractérisé par la distinction de deux variables indépendantes dont la résultante dicterait le style de direction.

La première est **l'intérêt du chef pour la tâche elle-même**, sa préoccupation d'atteindre le résultat, son souci assez marqué pour le rendement. La seconde est **l'intérêt du chef pour les problèmes des subordonnés**, la place qu'il donne dans son raisonnement aux aspects humains, l'importance qu'il accorde à ses collaborateurs en tant qu'individus.

[187] Vroom in Boillot, " Découvrir l'entreprise ", p 120, Editions SIREY, 1990, 297 pages

Leur démarche commune consiste à expliquer qu'un responsable peut se situer à un certain degré sur chacun de ces axes, et qu'on peut ainsi classer par catégories les types de comportements proches de la réalité. Une telle analyse est exprimée par deux psychologues américains Blake et Mouton, qui ont su mettre en place un modèle qui a rencontré un vif succès dans l'industrie. Leur modèle distingue cinq grandes familles de styles de management que sont:

.

Style " 9.1. ": le chef manifeste beaucoup d'intérêt pour la tâche mais se soucie peu de ses subordonnés.

.

Style " 1.9 ": le chef manifeste beaucoup d'intérêt pour ses subordonnés mais peu pour la tâche.

.

Style " 1.1 ": faible intérêt à la fois pour les deux dimensions.

.

Style " 9.9 ": fort intérêt à la fois pour la tâche et pour le subordonné.

.

Style " 5.5 ": intérêt moyen pour les deux dimensions.

Il faudra bien entendu comprendre qu'il ne s'agit ici que d'une typologie car chaque dirigeant pourra se situer par exemple quelque part en " 6.3 ou 7.9 ". Les deux auteurs ne prétendent pas que chaque dirigeant n'use que d'un seul type en toutes les circonstances. Quand ils rencontrent des résistances à un style dominant, ils se rabattent en général sur un style de rechange. Le modèle est cependant d'un grand intérêt car il nous permet d'échapper facilement à la dichotomie entre " autoritaire - démocratique " et montre plutôt que la gamme de comportements est plus riche. La même grille nous permet de voir qu'un même chef peut être fortement engagé par rapport à la fois aux subordonnés et à la tâche, ou bien à l'extrême, très peu engagé sur l'un et sur l'autre. D'après Blake et Mouton, le style " 9.9 " est le meilleur car il convient à la fois sur le plan psychologique et sur le plan de l'efficacité.

Sa fragilité conceptuelle est de vouloir distinguer un style qui serait le meilleur de tous. On trouve en effet le même problème dans " la théorie Y " de Mc Grégor ou " le système 4 " style participatif présenté par R. Likert. En réaction à cette tendance qui tend à mettre en avant un style qui serait " meilleur " que les autres, certains praticiens vont heureusement plus loin et admettent que des styles identifiés; on a une facette " efficace " et une autre " inefficace ".

3.2.1.3 La vision contingente

Comme évoqué précédemment, la principale faiblesse commune aux approches qu'on vient de passer en revue est qu'elles simplifient l'analyse du comportement d'autorité et tentent d'établir une norme universelle.

Des travaux plus récents ont en effet fait progresser la réflexion dans ce domaine, en soulignant que le style d'autorité doit prendre également en compte la situation dans laquelle l'acteur se place. Un bon exemple de la vision contingente est donnée par A. Tannebaum et Schmdit qui décrivant le " style autoritaire et le style démocratique " disent que le chef doit adapter son style suivant les circonstances. Pour R. Calori et T. Atamer, une telle capacité de changement de style de direction est possible grâce à "l'appui de psychosociologues et des formations consacrées au développement personnel "[188]. Au cas où le diagnostic montrerait un grand écart entre le style pratiqué et le " style maximaliste " qui est proche du style " 9.9 ", le dirigeant devrait s'entourer de collaborateurs qui compenseraient ses points faibles.

Tableau n° 4: Styles de direction selon D. Chalvin

Styles (position sur grille de Blake et Mouton)	Styles efficaces	Styles inefficaces
9.1 1.1 5.5 1.9 9.9	L'entreprenant L'organisateur Le réaliste Le participatif Le maximaliste	Le technocrate/autocrate Le bureaucrate L'opportuniste Le paternaliste L'utopiste

Adapté de la figure p. 51 in D. Chalvin " Auto-diagnostic des dirigeants. Compétences personnelles au management. Changement des mentalités dans l'entreprise "

Un autre modèle est donné par D. Chalvin qui considère que " l'adaptation à une situation donnée apparaît comme la réussite"[189]. Pour cela il présente dix types de combinaisons possibles d'engagements et de coopération suivant les situations en présence. Notons enfin que, parmi les spécialistes qui se sont intéressés à la problématique de commandement, F. Fielder a été le premier à relever de manière plus ou moins explicite l'aspect culturel comme étant un des facteurs déterminants car il considérait " qu'une différence culturelle entre un supérieur et ses subordonnés est l'une des raisons qui rend une situation difficile "[190]. On voit donc qu'il n'y a pas de styles qui conviendrait en toutes circonstances et que d'autres part, certaines jouent un rôle dans l'efficacité des styles de direction.

3.2.2 Variables d'analyses d'un style d'autorité

Les variables d'un style d'autorité sont nombreuses mais nous nous arrêtons à celles qui tiennent à l'organisation, à des facteurs psychologiques et celles relatives aux valeurs culturelles en vigueur.

[188] R. Calori et T. Atamer, " L'action stratégique. Le management transformateur", p 54, Editions d'Organisation, 1989, 295 pages

[189] D. Chalvin, " Autodiagnostic des dirigeants. Compétences personnelles au management. Changement des mentalités dans l'entreprise", p 51, Editions Hommes et Techniques, 1971, 297 pages.

[190] F. Fielder in G. Hofstede et D. Bollinger, " Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère ses hommes", p 204, Les Editions d'Organisations, 1994, 351 pages

3.2.2.1 Les variables organisationnelles

Les styles adoptés par un responsable peuvent dépendre de certaines caractéristiques de l'organisation dans laquelle il se trouve:

.

un des premiers aspects à prendre en considération est le pouvoir réel détenu par le décideur au sein de l'organisation. Il serait par exemple difficile d'être autoritaire ou même participatif sans qu'on ait un pouvoir réel suffisant, de faire participer ses subordonnés à des décisions qu'il ne prend pas lui même. L'organisation influence le comportement d'un décideur de plusieurs façons que ce soit par des habitudes collectives, un esprit maison pour ainsi dire, des " normes sociales " plus ou moins diffusées tendant à maintenir les styles dominants.

.

la taille de l'entreprise joue un rôle assez important quand on compare les styles dominants dans les entreprises. Ici on pourrait citer le cas des dirigeants de PME qui sont considérés comme " patrons autocratiques ".

.

enfin, on peut dire que la nature de la tâche à accomplir est probablement l'une des variables les plus importantes dans la différenciation des styles d'autorité.

3.2.2.2 Les variables psychologiques

Deux aspects sont ici abordés à savoir : les attentes des subordonnés et la personnalité du chef. Comme on l'a précédemment évoqué, la qualité des relations entre le chef et son (ses) subordonné(s) conditionne le comportement de chacune des parties.

3.2.2.3 Les variables culturelles

Il existe un lien entre les valeurs culturelles et les styles d'autorité acceptés ou prônés au sein de l'entreprise. En effet, l'attente à l'égard du chef est en relation directe avec les croyances ou les valeurs en vigueur dans le milieu, voire dans la société où on évolue. En outre, ces croyances et ces valeurs influent sur le système de valeur du responsable et vont permettre de déceler le style de direction ainsi que les facteurs pouvant influer sur le comportement du dirigeant ou de son équipe de direction.

Lorsqu'on cherche à déceler les différents styles d'autorité en vigueur dans une organisation, cela permet de se rendre compte de la place accordée à chacun des membres de la direction dans la gestion de l'entreprise et suggère une possible complémentarité des styles d'autorité afin de pouvoir accorder une importance égale aux subordonnés et à l'activité car si on ne parvient pas à augmenter la productivité de l'entreprise, il serait impossible de maintenir le niveau de vie du personnel. S'intéresser au style d'autorité au sein de l'équipe de direction permet d'étudier la répartition du " pouvoir-action " qui contribue à redonner plus d'importance aux différents acteurs.

3.2.3 Motivation et implication des collaborateurs du dirigeant

Si le dirigeant de PME cherche à considérer qu'il est le seul à pouvoir garantir le succès de son entreprise, il débouche rapidement sur des pratiques de centralisation des informations et du pouvoir de décision.

Une telle attitude appauvrit la vision de la réalité que vit l'entreprise du fait que le dirigeant ne peut à lui seul recueillir toutes les informations pertinentes pour juger de l'efficacité de la gestion de son entreprise.

En outre, en centralisant trop le pouvoir de décision, le reste du personnel en général et ses collaborateurs en particulier vont se sentir moins concernés par la gestion de l'entreprise avec pour conséquence de ne pas mettre en oeuvre de leurs potentialités. Tel est notamment le cas de beaucoup de dirigeants de P.M.E. burundaises qui adoptent un style de direction "autoritaire ou patriarcal"[191] et ont souvent tendance à décider seuls sans consulter les autres collaborateurs si ce n'est dans une moindre mesure que dans les domaines où ils sont manifestement incompétents comme la production. Une telle pratique nous pousse à envisager l'étude des liens existant entre la nécessité de motiver ses proches collaborateurs et leur implication dans l'activité de l'entreprise.

3.2.3.1 Théories de la motivation

Lorsqu'on parle de la nécessité d'impliquer le personnel dans l'activité de l'entreprise, on se demande également sur quel facteur agir pour susciter davantage une plus grande motivation permettant aux acteurs de faire davantage d'efforts dans l'exécution de leurs tâches.

Plusieurs thèses ont été développées pour mettre en évidence les éléments sur lesquels on pourrait agir afin d'accroître les performances de l'homme au travail.

L'école classique représentée par F. Taylor[192] s'est faiblement intéressé au facteur humain et a considéré le salaire fonction de la production comme le seul élément de motivation.

Concernant E. Mayo qui incarne l'école des relations humaines, il met en avant la satisfaction des besoins. Il opère un dépassement de l'école classique en considérant que la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux est plus importante que les récompenses pécuniaires. Il considère que le responsable hiérarchique est garant d'une bonne communication dans le groupe. Il recommande de bâtir les relations de travail sur la confiance, la décentralisation de la décision et de privilégier la responsabilisation plutôt que le contrôle.

Quant à A. Maslow, il propose une hiérarchie des différents types de besoins

[191] D. Banderembako, " Influence du système d'information sur la structure et le développement des P.M.E. au Burundi. (Analyse systémique des problèmes) , p 154, Thèse de Doctorat des Sciences Economiques, Université de Neuchâtel, 1989, 374 pages

[192] F.W. Taylor, " Scientific management. Shop management principles of scientific work. Taylor's testimony to the special committees of the house representatives.", 1947

humains allant des besoins primaires aux besoins spirituels. Avec cette hiérarchie, un besoin ne peut naître qu'à condition que tous les besoins du niveau inférieur n'aient été satisfaits. Cette hiérarchie est représentée de la base au sommet par:

- **Besoins primaires**: ces besoins regroupent tout ce dont notre organisme a besoin pour son bon fonctionnement,
- **Besoins de sécurité**: représenté par la recherche d'un environnement pouvant aider l'individu à se prémunir des dangers physiques et économiques,
- **Besoins d'appartenance** : concerne le besoin d'être accepté dans sa communauté humaine,
- **Besoins de considération** : recherche de la réussite et d'un certain statut social,
- **Besoins d'accomplissement personnel**: réalisation de soi, de ses compétences personnelles et de ses idées et enfin
- **Besoins spirituels.**

Une des critiques récurrentes à cette hiérarchisation réside dans le fait qu'il est impossible de passer à un niveau supérieur sans devoir satisfaire complètement les niveaux inférieurs. Au Burundi par exemple, quoiqu'il n'y ait pas d'étude sur le sujet; il semble que les besoins d'appartenance viendraient avant les besoins de sécurité car la satisfaction de ces derniers est fortement influencée par le groupe auquel on appartient.

Marqué par la théorie d'A. Maslow, D. Mc Gregor[193] s'inscrit lui aussi en opposition à la thèse de F. Taylor et invente la théorie X et la théorie Y.

Selon la théorie X, les employés sont paresseux et ont besoin d'être dirigés.

La théorie Y quant à elle considère que les employés sont créatifs et que l'on devrait leur confier davantage de responsabilités.

Il préconise ainsi un management fondé sur la confiance ainsi que, la participation du personnel à la fixation des objectifs. On voit que D. Mc Gregor avec sa théorie Y s'inscrit fortement dans la ligne des approches contemporaines de la motivation.

Une autre représentation des facteurs de motivation est celle de F. Herzberg[194]. Il fait ressortir des facteurs d'hygiène qui sont sources d'insatisfaction capables de conduire au mécontentement du personnel au travail. Il détermine en outre de véritables facteurs de motivation: avancement, responsabilités, nature du travail, reconnaissance et réalisation

[193] D. Mc Gregor, " La dimension humaine de l'entreprise", Edition Villars, 1970, 205 pages

[194] F. Herzberg, " A la recherche des motivations perdues ", Harvard l'Exapansion

de ses capacités.

On remarque que ces théories sur la motivation ont en commun le fait d'être centrées sur la tâche comme output de la satisfaction ressentie par les acteurs dans l'accomplissement de leur travail.

3.2.3.2 Implication des collaborateurs du dirigeant

Comme le soulignent Lathan et Locke, les frontières entre motivation et implication sont difficiles à déterminer car "l'implication serait à la fois une cause de la motivation et une conséquence de la satisfaction"[195].

Comment l'identification supposée des buts du dirigeant à ceux de son entreprise peut-elle être partagée avec ses proches collaborateurs? Si on se réfère aux éléments militant en faveur de l'implication que sont: " l'étendue du poste, les conflits de rôle et l'ambiguïté du rôle"[196], on peut dire d'une part que plus on confiera des responsabilités étendues aux collaborateurs, mieux ils les considéreront comme un challenge ce qui facilitera leur implication pour autant que les objectifs soient présentés de façon claire et qu'ils représentent un véritable défi.

Définie comme étant le degré d'identification et d'engagement dans une organisation particulière, l'implication peut être définie selon trois facteurs:

"blabla

.

une forte croyance et l'acceptation des buts ainsi que l'accomplissement des buts et valeurs de l'organisation,

.

la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation,

.

une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation."[197]

Quoiqu'il n'y ait pas de relation établie entre l'implication et la performance de l'entreprise car cette dernière dépend de facteurs multiples et complexes, nous pouvons dire que l'implication génère des attitudes favorables à l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise. A titre illustratif, nous pouvons dire qu'elle représente un moyen d'éviter des comportements contre-productifs comme l'absentéisme, le turn-over, l'attitude de retrait développée par certains collaborateurs du dirigeant ne se sentant pas profondément intégrés dans l'activité de l'entreprise. Comme signalé au chapitre 1, l'accroissement du degré d'implication traduit l'élargissement de l'intersection entre les objectifs de l'entreprise avec ceux de ses acteurs.

[195] Lathan et Locke cité par M. Thévenet, "Impliquer les personnes dans l'entreprise", p 108, Edition Liaison, 1992, 205 pages

[196] Mowday et al. Cité idem, p 108

[197] Mowday et al. Cité idem, p 98

3.3 Limites des théories du leadership sur l'efficacité des dirigeants des PME

La littérature sur le leadership a placé le dirigeant au centre des performances de l'entreprise. On a considéré que le succès d'une entreprise reposait sur les qualités intrinsèques du dirigeant ce qui revient à minimiser la contribution des autres acteurs de l'entreprise et des autres facteurs qui peuvent affecter son fonctionnement. Comment peut-on fonder la survie et le développement d'une entreprise sur les seules capacités du dirigeant? Pour répondre à cette interrogation nous montrerons les limites des apports du leadership pour ensuite identifier quelques leviers d'actions alternatifs et notamment ceux pouvant faciliter la constitution d'une équipe de direction.

3.3.1 Nécessité de cultiver les qualités de leadership à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise

De nos jours où l'homme veut de plus en plus être pris en compte non plus comme simple facteur de production mais comme acteur principal ; il est indispensable pour être crédible dans ses engagements et prévisibles dans ses comportements , que les dirigeants exercent un fort leadership sur leur entreprise. D'après J. Kotter le leadership est utilisé de deux façons: " pour désigner le processus qui consiste à conférer une orientation à un groupe (ou à des groupes) de personnes par des moyens principalement non coercitifs; pour désigner les gens dont les rôles supposent du leadership "[198]. Nous retiendrons la définition de W. Bennis qui définit le leadership comme " ce qui confère à une organisation une vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité "[199]. Cette définition nous paraît complète et explicite dans la mesure où elle situe l'action du leader comme garant de l'avenir, en même temps qu'il contrôle la mise en oeuvre des objectifs fixés à l'entreprise.

Pour être leader, certaines caractéristiques telles que "l'honnêteté, la compétence, le fait d'être tourné vers l'avenir, l'inspiration et la crédibilité"[200] sont les plus appréciées. Ces qualités permettent aux gens d'avoir confiance et d'adhérer aux changements introduits dans la mesure où ils mènent vers la voie tracée ; de plus le dirigeant devra chercher à faire concorder son " propre désir de réaliser les choses importantes avec le besoin des dirigés de croire que leurs leaders ont à coeur de défendre leurs intérêts "[201]. En cherchant à acquérir ces caractéristiques, le leader pourrait ainsi créer une énergie d'ensemble par un dynamisme collectif et les membres de l'organisation trouveraient plus de plaisir dans le travail aussi bien que dans leur vie privée.

Au niveau de la PME, le dirigeant et, le cas échéant, les plus proches collaborateurs

[198] J. Kotter, " Le leadership. Clé de l'avantage concurrentiel", p 45, InterEdition, 1990, 214 pages

[199] J.M AUBRY, " Dynamique des groupes ", p 37, Les Editions de l'Homme, 1994, 197 pages

[200] W. Bennis et B. Nanus, " Diriger. Les secrets des meilleurs leaders", p 28, InterEditions, 1987, 185 pages

[201] M Kouzès, " Le défi du leadership", pp 18-24, AFNOR, 1991, 319 pages

du dirigeant d'autre part doivent pour cela comprendre que le pouvoir comme contrainte et instrument de travail est "une énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action"[202]. Comme leader, le dirigeant devra " armer les autres; partager le pouvoir et les informations"[203]. Ainsi, les gens pourront avoir le sentiment, comme évoqué plus haut, de pouvoir peser sur et contrôler ce qui se passe dans l'entreprise. Par une telle attitude, on pourra accroître la satisfaction et les performances de l'entreprise. M. Crozier et H. Sérieyx[204] considèrent qu'en adoptant une telle attitude, un effet de synergie se développera à mesure qu'on déléguera pouvoir et responsabilité à d'autres qui réagissent de manière favorable. Les dirigeants de PME devraient alors comprendre qu'en confiant des tâches importantes aux gens, on les amène à " épouser " les préoccupations de l'entreprise et à acquérir ainsi pouvoir et influence ce qui renforcera leur pouvoir décisionnel et leur image. L'efficacité des membres de l'équipe de direction consistera donc comme indiqué précédemment à trouver un style adapté aux personnes et aux situations rencontrées.

Ainsi, comme " la vision est la denrée des leaders, le pouvoir, leur monnaie d'échange "[205], le partage du pouvoir permettra une plus grande mobilisation par un simple jeu de réciprocité du pouvoir.

Avec un tel partage du pouvoir, on pourra rompre avec la vision du leadership avec " L " où le leader est assimilé à un demi-dieu pour pouvoir amener plus de gens à agir comme " leader avec " 1 " où la vision serait par exemple un concept de produit plus ou moins nouveau et la stratégie pour concrétiser ce concept "[206]. Cet aspect nous paraît important car, d'une part, si le dirigeant n'a pas une capacité suffisante de " résilience "[207], sa qualité de visionnaire peut mener l'entreprise à l'échec, et d'autre part, il ne lui est pas possible de cultiver des qualités de leadership dans toute l'entreprise. Pour s'être essentiellement intéressé à l'individu, les résultats du leader sur l'efficacité de l'entreprise sont " rarement vérifiables et généralisables "[208] ce qui nous fait dire qu'il faut accorder une plus grande importance à l'équipe pour éviter que le dirigeant de PME ne stérilise les aptitudes de ses collaborateurs. Le leadership doit donc être davantage associé au management.

[202] idem, p 20

[203] P. Romelaer, " Rôles de dirigeants et structures des entreprises", op cit, p 67

[204] M. Crozier et H. Sérieyx, " Management Panique à l'entreprise du 21éme Siècle", op cit, p 107

[205] G. Rolland et H. Serieyx, " Colère à deux voix. Quand les organisations laminent les talents", p 60, InterEditions, 1995, 164 pages

[206] J. Kotter, " Le leadership. Clé de l'avantage concurrentiel", op cit, p 57

[207] R. Calori et al., « L'action stratégique. Le management transformateur », op cit, p 56

[208] J. Kotter, "Le leadership. Clé de l'avantage concurrentiel", op cit, p 40

3.3.2 Leadership et management

Le management qui est " un processus de planification, de budgétisation, d'organisation et de contrôle de certaines activités en faisant usage de technique scientifique et d'une autorité formelle "[209] risque s'il n'est pas accompagné d'une dose suffisante de leadership d'engendrer une rigidité qui empêcherait de réagir rapidement aux menaces de la concurrence et découragerait l'innovation et la motivation.

Ainsi dans le cadre de la PME, nous avons remarqué que les dirigeants ne gèrent leur entreprise qu'en fonction des données antérieures; ils sont souvent routiniers ce qui fait que très peu de nouvelles idées substantielles surgissent. Une telle attitude maintient l'entreprise dans un état statique qui ne fera que la mettre en danger sous le choc de la concurrence.

Si diriger une entreprise rime avec la nécessité de donner un axe stratégique à l'entreprise, de mettre en place une structure grâce à un agencement pertinent de fonctions et de relations, le dirigeant d'entreprise doit chercher à développer un management porteur pour son entreprise. Pour cela, il doit rechercher trois aptitudes dans le travail avec ses collaborateurs: comprendre le passé des gens, prévoir leur comportement futur, orienter, changer et contrôler ce comportement, ce qui lui permettra d'avoir un cadre de référence pouvant servir de véritable fondement au processus de direction. Ainsi pourront être de vrais managers, ceux qui sont " responsables des performances de tous ceux dont dépend leur performance "[210]. Par cette interaction qui s'instaurera entre le dirigeant et ses collaborateurs, naîtra une vraie " équipe de direction " capable d'exercer un leadership efficace qui sera " une source très puissante d'avantages concurrentiels "[211]. Suivant les termes de W. Bennis, ne pourraient-ils pas ainsi savoir "ce qu'il faut faire et comment le faire?"[212]. On voit qu'il y a beaucoup d'effets à tirer de la théorie du leadership mais on remarque cependant qu'on aborde que rarement la question des pratiques d'acquisition ou développement des qualités de leadership. En outre comme le souligne I. Adizès[213], les théories de leadership n'ont pas porté suffisamment de fruits dans l'amélioration des méthodes de management car elles se sont trop exclusivement intéressées à une seule personne ce qui nous fait dire que les principes du leadership pourraient être plus féconds en les étendant tout d'abord à l'ensemble des collaborateurs directs du dirigeant puis au reste de l'encadrement.

3.4. Problématique de la prise de décision dans les PME

[209] P. Drucker, " Je vous donne rendez-vous demain", p 109, op cit

[210] idem

[211] J. Kotter" Leadership. Clé de l'avantage concurrentiel", op cit, p 179

[212] W. Bennis et B. Nanus, " Diriger. Les secrets des meilleurs leaders", op cit p 45

[213] I. Adizès, " L'ère du travail en équipe", op cit, p 40

Dans la plupart des PME, la prise de décision est " largement l'affaire du dirigeant de l'entreprise même si tout dépend du style de management de chacun "[214]. La PME court donc le risque de baser toute son activité sur un seul courant d'informations et d'inspiration et voir en conséquence ses projets fréquemment échouer. Déjà, si nous examinons la problématique traditionnelle de la prise de décision, nous remarquons qu'il est impossible à un dirigeant isolé d'être capable, suivant l'importance des situations en jeu, de prendre régulièrement des décisions rationnelles, ce qui nous amène à affirmer qu'une voie intéressante est de chercher à intégrer d'autres compétences dans les décisions importantes de la vie de l'entreprise.

En effet, la problématique de prise de décision suppose que:

"blabla

.

une décision est tenue pour rationnelle si elle procède d'une étude rigoureuse tenant compte du maximum de facteurs en jeu,

–

elle ne constitue pas un saut dans l'inconnu,

–

elle suppose une définition d'objectifs clairs et raisonnables ainsi que les moyens pour les atteindre,

.

la rationalité de la décision est garantie par l'application d'une méthode de résolution des problèmes, tendant à imaginer les différentes solutions pour en choisir les meilleures,

.

elle se fonde sur les informations objectives, à jour, fiables et non subjectives et ne doit pas faire appel à l'intuition "[215].

En plus de cela, il faut ajouter que la décision est le résultat des représentions mentales que le dirigeant se fait de l'environnement. Sans minimiser l'importance de l'intuition dans la prise de décision nous pensons que les meilleures possibilités d'avoir un niveau élevé d'implication de ses collaborateurs se trouvent dans la prise de décision en équipe.

3.4.1 La prise de décision

La tâche essentielle des membres de la direction est de lutter contre les dysfonctionnements de l'entreprise, ces personnes sont quotidiennement amenées à résoudre des problèmes ce qui leur fait prendre régulièrement des décisions. Comme le note B. Duchénaut[216], certains dirigeants de PME interviennent sur tout et ne hiérarchisent

[214] M. Marchesnay, C. Fourcade, " Gestion de PME / PMI", op cit, p 101

[215] J. Bonnis, " Le management comme direction d'acteurs. Maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise", p 57, Edition CLET, 1990, 231 pages

[216] B. Duchénaut, " Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres et analyses pour mieux les connaître", op cit p 231

pas leurs priorités ce qui les amène à décider en permanence sur les événements majeurs ou mineurs que l'entreprise vit au quotidien tandis que d'autres, dirigeants très minoritaires, se réservent les seules décisions stratégiques.

Pour partager cette mission de décision au niveau de l'équipe de direction, il faut que le dirigeant fasse tout pour faciliter l'accès à l'information de ses collaborateurs. Jean Bonis soutient l'idée qu'une telle pratique se rencontre dans les PME où " la cooptation individuelle "[217] a pu jouer pleinement. Dans cette conception du management poursuit-il, le dirigeant fait croître et affiche une préoccupation importante sur le partage des décisions. Cela fait que tout membre de la direction prendra en charge l'intérêt d'un champ collectif de responsabilité ce qui lui évitera l'auto-cloisonnement. Vues sous cet angle, les relations horizontales seront plus développées créant ainsi des effets synergétiques entre les activités de l'entreprise. Cette manière de procéder permettra au dirigeant de PME de se libérer des contraintes liées à la résolution des problèmes quotidiens; et par le processus de délégation de prise de décisions, il disposera davantage de temps pour la réflexion. Toutefois, cela nécessitera la mise au point de règles du jeu devant guider la mise en oeuvre d'une telle pratique.

En outre, comme nous l'avons dit précédemment, les décisions prises par un décideur (dirigeant ou son collaborateur) sont influencées par les représentations mentales qu'il a de son environnement, donc, il essaiera de faire en sorte que " sa réalité devienne la réalité des autres "[218] ce qui peut entraîner des problèmes de mise en oeuvre si la décision n'a pas été partagée. Le travail en équipe permettra alors aux membres de l'équipe de direction de s'interroger explicitement sur "leurs possibles et leurs impossibles "[219] ce qui, par confrontation de leurs idées, réduira leurs impossibles au profit de la détermination de possibles communs. Cet élargissement de la prise de décision aux autres membres de la direction devrait permettre d'éviter l'augmentation du taux de mortalité des PME et les conséquences désastreuses que pourrait avoir une décision guidée par la seule intuition d'autant que M. Marchesnay et B. Duchénaut, essayant de résoudre leur différence de vues sur l'importance de l'intuition dans la prise de décision constatent qu'à peu près 70% des dirigeants de PME accordent à cette démarche une part importante ou même très importante dans la prise de décision.

Si on se réfère particulièrement à l'intuition, on remarque qu'il y a risque de ne pas satisfaire à toutes les exigences de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, comme A. H. Agor nous le fait remarquer, les dirigeants ont le plus recours à l'intuition dans les cas suivants:

"blabla

.

existence d'un haut niveau d'incertitude,

[217] J. Bonnis, " Le management comme direction d'acteurs. Maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise, op cit, p 57

[218] M. Ingham, " Management stratégique et compétitivité", op cit, p 411

[219] idem

.

peu de précédents pouvant servir de base à l'action face à de nouvelles tendances qui apparaissent,

.

données limitées ou inutilisables,

.

existence de plusieurs alternatives possibles toutes valables et cadrant avec les faits,

.

manque de temps de prise de décision"[220].

Or, si Paterson présente le processus de prise de décision comme une suite de 5 étapes: ***"blabla***

.

recueillir des informations pour les faire passer au décideur,

.

traiter cette information pour présenter au décideur des conseils sur la conduite à tenir,

.

procéder au choix, c'est-à-dire déterminer ce qu'on a l'intention de faire,

.

autoriser le choix et

.

réaliser ce qui a été décidé et autorisé"[221] la référence à la seule intuition comme mode de prise de décision sera de nature à appauvrir la qualité de ces décisions. En recourant à la seule intuition comme mode habituel de prise de décision, le dirigeant court le risque de ne pouvoir apporter les meilleures solutions aux problèmes de fonctionnement de son entreprise car il ne dispose pas alors des informations pertinentes capables de l' éclairer.

3.5. Délégation concertée comme préalable à l'existence du travail en équipe

3.5.1. Les différentes dimensions de la délégation

Lorsqu'on évoque le concept de délégation, le sens commun renvoie à son sens étymologique où délégation signifie procuration. Le dictionnaire Larousse donne plusieurs significations de la délégation. La délégation sera comprise dans le sens d'une commission qui accorde à quelqu'un le droit d'agir au nom d'une autre personne; l'acte par lequel on délègue quelqu'un ou la méthodologie employée. La délégation peut en outre être comprise comme l'opération par laquelle une personne (le délégant) ordonne à une autre personne (le délégué) de faire bénéficier une troisième (le délégataire) d'une

[220] W.H Agor cité par J. Lebraty, "L'intuition dans les décisions managériales", p 61, Revue Française de Gestion, n°109, juin-juillet août 1996, pp 57-69

[221] Paterson cité par H. Mintzberg, " Structure et dynamique des organisations", op cit, p 179

prestation. Une dernière définition, très voisine de commission est souvent employée pour désigner l'ensemble des personnes déléguées.

Faisant une revue de la littérature, D. Retour et T. Pick repèrent les définitions suivantes qui sont souvent données au concept de délégation:

" blabla

- la délégation est le processus par lequel on confie du travail à un subordonné (Taylor, 1986)
- delegation refers to decision that managers allow subordinate to make on their own (Heller et Yukl, 1986)
- la délégation consiste à donner à autrui **l'autorité** nécessaire pour agir à votre place en lui confiant **une mission** et en le rendant **responsable** des résultats qu'il obtiendra:
- mission : le travail dont vous et votre organisation êtes chargés, ce qu'on a pu appeler " les devoirs " de la position occupée.
- autorité: le droit de prendre des décisions, d'engager une caution et de donner des ordres,
- responsabilité: l'engagement vis- à- vis de votre obligation d'accepter des missions et d'exercer l'autorité (Gardener et Davis, 1968).
- The act of handing off an assigment to a subordinate (...) . Delegating actually means giving away to someone else (Mc Connell, 1995)"[222].

En effet, la délégation est souvent employée dans un sens abusif et évoque le fait de se décharger, de se débarrasser d'une activité. Certains limitent la délégation au pouvoir de signature. Nous retiendrons que "***la délégation est un contrat formel dont l'objet est le transfert limité dans le temps du pouvoir de décision sur une action majeure, une partie de celle-ci ou un projet, entrant normalement dans le territoire d'un responsable hiérarchique à un collaborateur direct faisant preuve d'autonomie*** "[223].

A. Renaud-Coulon met en évidence les enjeux liés à un processus de délégation bien maîtrisée. Du point de vue du délégant, il obtiendra de la délégation de plus amples capacités lui permettant de:

- mieux diriger son équipe;

[222] D. Retour et T. Pick cités par M. Bonnet et V. Zardet, " Arbitrage entre autonomie et contrôle. Cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée", op cit, p 163.

[223] A. Renaud-Coulon, " La délégation de pouvoir et ses multiples dimensions ", p 16, Dunod, 1992, 188 pages

.

faire progresser davantage ses collaborateurs, et assurer un apprentissage de l'exercice du pouvoir,

.

découvrir ses forces et ses faiblesses,

.

gagner davantage de temps.

.

faire évoluer son poste.

Vis-à-vis du délégataire, la délégation constitue comme pour le délégant un moyen d'apprentissage du pouvoir et une occasion de tester ses capacités de leadership. Elle lui permet également d'être davantage autonome et d'enrichir son poste.

La délégation peut donc comme le souligne M.W. Hind[224], permettre au responsable de disposer davantage de temps pour les activités de forte valeur ajoutée, d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer davantage à l'organisation, d'apporter de nouvelles idées capables d'appuyer les actions de changement et enfin de rapprocher la décision de la personne en charge de son exécution car cette dernière est la seule à pouvoir en maîtriser les contours.

La délégation peut donc être considérée comme un moyen de "développement organisationnel" dans la mesure où elle permettra au responsable (qui délègue) de gagner davantage de temps afin de pouvoir se consacrer à des activités qui jusque-là étaient délaissées.

Quant à Ch. Doyon, il considère que la délégation touche également des raisons d'ordre psychologique dans la mesure où elle permet au collaborateur à qui on délègue une responsabilité de :

"blabla

.

prendre conscience de sa responsabilité,

.

avoir une attitude positive,

.

démontrer ses savoirs, savoir-faire, savoir-être,

.

mieux comprendre les objectifs pour doser l'importance que l'on accorde à ses efforts;

.

développer ses compétences"[225].

On voit donc que la délégation est un moyen de donner davantage de vigueur à

[224] M. W. Hind, " Effective delegation", p 5, management decision, volume 15, pp 59-63

[225] Ch. Doyon, " La délégation. Responsabilisez votre personnel", p 21, 2è édition, 1997, 95 pages

l'entreprise en profitant davantage du potentiel de ses employés par leur apport de nouvelles idées créatrices. En outre leur besoin de réalisation de soi pourra en être renforcé.

Du point de vue de la performance, on ne peut pas dire qu'il existe une liaison nécessaire de cause à effet entre délégation et performance, mais que la délégation soutient la performance dans la mesure où elle entretient la motivation du délagataire et constitue une excellente méthode d'apprentissage.

3.5.2 La délégation concertée pour plus de synergie

Définie comme étant " une délégation sauvage, non préparée, où le délégant se débarrasse d'un certain nombre de tâches sans se soucier de modalités pratiques de leur exécution"[226], **la délégation par expulsion** est la forme de délégation la plus rencontrée dans les pratiques de nombreux managers. Plusieurs raisons justifient le recours à une telle pratique. Parmi ces raisons H. Savall et V. Zardet[227] distinguent notamment le manque de temps et de confiance dans les compétences du délégataire. Une telle pratique débouche sur un excès d'autonomie qui peut avoir des effets négatifs sur le fonctionnement de l'entreprise du fait d'un manque de préparation pour la prise en charge des nouvelles activités. A celles-là peuvent s'ajouter des considérations d'ordre familial ou personnel de la part du dirigeant. Cependant force est de remarquer qu'une formation - concertation est la seule clé permettant aux collaborateurs d'acquérir la capacité d'assumer pleinement de nouvelles tâches et dans des délais jugés normaux .

La délégation concertée est comprise dans le sens de l'attribution d'une responsabilité à une personne N par la personne de niveau N+1 dans un système de concertation entre le délégant et le délégataire. Le concept de délégation concertée présente plusieurs spécificités par rapport aux concepts développés précédemment:

"blabla

.

il vise à introduire des pratiques et des raisonnements nuancés et progressifs entre les deux situations extrêmes de contrôle et d'autonomie,

.

il a pour objectif d'associer délégation (transfert de réalisation d'un acte) et travail concerté entre délégant et délégataire, en introduisant le couple [information – décision]: quelles informations sont nécessaires et à quel stade du processus de décision: avant la prise de décision, après?

.

il autorise un double niveau d'application de la délégation : dans la relation interpersonnelle (délégation personnalisée) comme dans le cadre de règles,

[226] H. Savall, V. Zardet et S. Larive, " Amélioration de la gestion du temps: outils conceptuels et méthodes opératoires. Cas de l'équipe de direction d'une banque régionale", p 72 , ISEOR, 1985, 83 pages

[227] idem p 72

procédures ou système de gestion formalisés (" délégation fonctionnement"),

.

il vise à mettre en place un continuum dans les processus de délégation, depuis les actionnaires et le sommet de l'entreprise jusqu'au personnel de base de l'entreprise"[228].

Ces actes de délégation renforcent la structuration du fonctionnement de l'entreprise car cette concertation permet de préciser le champ d'intervention de chaque responsable tout en l'adaptant aux besoins de pilotage de l'activité de l'entreprise. La délégation, pour être crédible et efficace, exige autonomie et initiative de la part de la personne du délégant dans l'acte de décision concernant les tâches déléguées. L'approche socio-économique a mis au point "une échelle de délégation"[229] qui permet de tester progressivement la confiance dans les collaborateurs auxquels on délègue ces tâches.

Cette échelle de délégation permet d'éviter un excès d'autonomie pouvant déboucher sur une perte de contrôle de l'activité de l'entreprise. En se concertant sur le niveau d'autonomie laissé au délagataire, le délégant pourra garder le contrôle de l'ensemble de l'activité tout en participant à la formation de ce dernier.

Grâce à un toilettage fréquent des règles du jeu susceptibles de changer le contenu de cet éventail de délégation, on se permettra à tout moment de tester le niveau de qualité de la confiance dans l'entreprise et développer une plus grande synergie entre les activités des différents collaborateurs du dirigeant.

En définitive, la délégation concertée suppose une concertation entre le délégant et le délégataire et une formation devant permettre un apprentissage du délégataire et le transfert d'une partie des connaissances du délégant. Pour produire ses effets, un cahier des charges de délégation sera nécessaire pour mieux assurer le pilotage des opérations transférées (ou déléguées).

Dans les PME, lorsqu'on parle de délégation, on remarque qu'en général les dirigeants se positionnent en fonction de leur personnalité, de leurs compétences ou des moyens dont ils disposent. La plupart d'entre eux développent une aversion contre la délégation tandis que d'autres adoptent des modes de management favorables à la délégation. En effet, comme le signale B. Duchénaut la spécialisation des PME dans des métiers ou des fonctions, la montée des niveaux de formation, la complexité technique, les fréquents changements de l'environnement pousseront obligatoirement à déléguer davantage.

Pour produire des effets durables, la délégation concertée doit être envisagée comme un processus continu dans le temps. Un des moyens pour arriver à un tel objectif est de faire en sorte que le dirigeant initie des pratiques de travail en équipe avec ses proches collaborateurs. Ces pratiques pourront en outre être employées par l'introduction d'activités renforçant la prise en charge de relations horizontales entre les différentes unités de l'entreprise. Ce n'est qu'à ce prix que l'outil de délégation concertée pourra être un outil de management capable d'assurer la cohérence de l'activité de l'entreprise et d'orienter celle-ci vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

[228] M. Bonnet et V. Zardet, " Arbitrage entre autonomie et contrôle: Cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée ", op cit p 163

[229] H. Savall, V. Zardet et S.Larive, " Management socio-économique : Commet régénérer confiance et performance", p 13, op cit

3.5.2.1 Nécessité de la rédaction d'un cahier des charges

Pour éviter, d'une part, que le dirigeant ait le sentiment d'avoir cédé aux exigences de la bonne gestion, et d'autre part, pour une meilleure mise en oeuvre des tâches déléguées, celles-ci peuvent faire l'objet d'un cahier de charges qui servirait à éclairer les deux parties. Le cahier des charges est un outil de concertation et de mise en oeuvre qui permet de mieux piloter les opérations de transfert ou de délégation de tâches. Sa rédaction permet un gain de temps et une formation intégrée. Le cahier des charges précise les opérations que le délégataire doit effectuer, les recours dont il dispose en cas de difficulté, les modalités du contrôle des résultats, il doit être rédigé le plus simplement et le plus clairement possible pour faciliter le passage à l'activité. A partir d'algorithmes élémentaires décrivant l'exécution des tâches déléguées, il devient plus facile d'exécuter les tâches en les décomposant en une partie générique et une autre spécifique. Cela permet à terme de faire baisser le temps consacré à chaque tâche devant être déléguée. Il faut clarifier le plus possible les règles du jeu de la procédure et officialiser ce contrat qui lie le délégant et le délégataire.

La partie générique devrait être traitée de la façon suivante:

"blabla

- trouver l'algorithme de résolution au cas où il n'est pas connu,
- écrire le cahier des charges concernant la procédure à suivre en visant les différentes opérations,
- simplifier le cahier des charges ou faire un audit et réaliser l'ordonnancement pour la délégation concertée"[230].

Ainsi une pareille technique permet au responsable hiérarchique de déléguer certaines tâches à ses collaborateurs directs et à terme un développement général des compétences et des prises de responsabilités dans son entreprise. La prise de responsabilités pourra être facilitée par une meilleure répartition des tâches, un accroissement des compétences ainsi que par la motivation des subordonnés. A terme, cette pratique permettra un gain de temps et un effet d'expérience sur les collaborateurs. On voit donc que la confiance est plus que nécessaire pour la réussite de la délégation. Elle s'accroîtra ainsi en permettant au délégataire d'acquérir davantage de pouvoir et à tolérer d'éventuelles erreurs. La délégation concertée permet d'obtenir de chacun sa meilleure contribution à la bonne marche du fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, de manière générale, la délégation concertée se déroulant dans un climat de confiance crée " une dynamique de créativité, de résolution des problèmes de communication entre les personnes, de satisfaction dans le travail en équipe "[231]. En outre, le dirigeant doit tout faire pour mettre en place un dispositif de contrôle des activités déléguées en tenant

[230] H. Savall, V. Zardet, " Amélioration de la gestion du temps: outils conceptuels et méthodes opératoires. Cas de l'équipe de direction d'une banque régionale", op cit, p 57

[231] M. Marchesnay, " Management stratégique", p 145, Eyrolles, 1993, 199 pages

compte des relations horizontales pouvant exister dans l'entreprise pour inviter les collaborateurs à sortir de leur auto-cloisonnement ; tel n'est pas le cas dans les entreprises où nous avons mené nos interventions et nous croyons qu'une telle attitude pourrait évoluer si l'idée de travail en équipe germait au moins au niveau de la direction de l'entreprise.

3.6 Pistes de réflexion concernant le travail en équipe au niveau de la direction

Comme le dirigeant de PME doit rester vigilant pour pouvoir anticiper sur les éléments internes et externes qui pourraient menacer le développement voire la survie de son entreprise, nous sommes tenté de dire qu'une " voie de salut " se trouve dans la constitution autour de lui d'un petit groupe de collaborateurs dynamiques ayant des compétences spécifiques car aucun argument en faveur du dirigeant unique ne nous semble concluant. Cela lui permettrait de se dégager de l'emprise du quotidien et réserver un peu plus de temps aux activités génératrices de développement à terme. Le travail en équipe permettrait ainsi au dirigeant, par l'intermédiaire de ses collaborateurs, d'être irrigué de nouvelles informations. Le travail en équipe au niveau de la direction doit permettre un emploi judicieux des compétences disponibles et une résolution plus facile des problèmes complexes.

3.6.1 Les fondements du travail en équipe au niveau de la direction

De manière générale, " l'équipe constitue l'unité de travail fondamentale "[232] et les interactions s'exerçant au sein d'une véritable équipe dégagent les influences les plus fortes sur le comportement professionnel de ses membres. Pour montrer combien une équipe de direction est nécessaire, D.C. Hambrick[233] constatant la complexité, la variété voire l'ambiguïté des informations utilisées dans les décisions stratégiques, estime que, devant une situation donnée de l'entreprise, jamais deux décideurs ne tomberaient sur une même décision et même s'ils y arrivaient, la mise en oeuvre des opérations en découlant serait complètement différente. Afin de mettre en évidence la nécessité incontournable du travail d'équipe au niveau de la direction, G. Biolley et al[234], ajoutent que la complexité des problèmes stratégiques oblige si l'on veut rester efficace d'adopter une méthode spécifique de réflexion en équipe. Afin de conforter sa place dans l'organisation, le dirigeant doit donc " progressivement prendre du recul par rapport au fonctionnement quotidien en s'entourant d'une équipe à laquelle il doit déléguer"[235] tout en

[232] A. Cardon, ", Profils et cultures d'entreprise: mettre votre équipe en valeur", p 13, Les Editions d'Organisation, 1992, 150 pages

[233] D. Hambrick, " Guest editor introduction: putting top managers back in the strategy picture", p 5 , Strategic Management Journal, Vol 10, pp 5- 15, 1989

[234] G. Biolley et D. Froissard, " Les nouvelles équipes dirigeantes", p 132; Entreprise Moderne d'édition, 1980, 247 pages

[235] B. Duchénaut, " Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, et analyses pour mieux les connaître", op cit, p 288

conservant un intérêt marqué pour son métier.

3.6.1.1 Pourquoi et comment travailler en équipe

Malgré ce nouvel élan que peut apporter le travail en équipe, des pratiques contraires à une telle organisation du travail continuent de se manifester à l'intérieur de tous les types d'entreprises. Cela pourrait s'expliquer par le fait que certains responsables ont parfois mis en avant des pratiques compétitives parmi leur encadrement favorisant l'émergence de comportements individualistes. Une seconde explication serait le fait que " certains cadres n'ont jamais appris à travailler ensemble, manquant par conséquent de modèle qui leur permettrait de faire le diagnostic de ce dont ils ont besoin pour remplir les différents rôles à l'intérieur de l'équipe ou même, ne parviennent pas à identifier quels doivent être les véritables rôles d'une équipe "[236]. La persistance de tels éléments dans la vie des entreprises ne ferait que freiner leur développement si on partage l'avis de R. Katzenbach qui définit une véritable équipe comme " un petit nombre de personnes ayant des aptitudes complémentaires qui sont engagées dans l'atteinte d'un même résultat, partagent les objectifs de performances et adoptent une approche dans laquelle ils se tiennent comme responsables "[237]. Cet auteur considère que " la notion de performance d'une entreprise est fortement liée à la place accordée au travail en équipe "[238]. Le fonctionnement en équipe nous paraît être le meilleur moyen de pouvoir appréhender la logique du fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité car si tous les acteurs sont réellement engagés dans le travail d'équipe, on accordera une importance de plus en plus grande à:

"blabla

- une meilleure communication,
- une grande concertation,
- des objectifs de plus en plus clairs,
- une meilleure gestion du temps,
- des relations pouvant exister entre les différentes unités,
- un développement personnel et à la formation,

[236] Ch. Margerison et Mc Dickann, " How to map team effectiveness", p 84, Executive development, Vol 6, n°5, 1993, pp 29 -32

[237] R. Katzenbatch, " The myth of top management team", p 84, Harvard Business Review , vo 75, n°6, November - December, 1997, pp 82 - 91

[238] idem

.

une meilleure distribution des tâches et,

.

une constante évaluation des performances "[239]

On voit qu'en accordant une attention soutenue à tous ces aspects, l'équipe trouve à l'intérieur de son fonctionnement, le meilleur moyen d'effectuer de façon constante le diagnostic du fonctionnement de l'entreprise.

Pour qu'un groupe puisse réellement atteindre les performances d'une équipe de direction, trois tests décisifs doivent être réalisés :

"blabla

.

le groupe doit focaliser son attention sur un travail collectif ayant une valeur remarquable pour toute l'entreprise. C'est le résultat tangible produit par la mise en oeuvre d'aptitudes différentes, qui fait qu'on pourra atteindre des performances auxquelles on ne serait pas parvenu individuellement.

.

les membres doivent être capables de déceler les qualités de leadership de chacun et ce dans toutes les circonstances.

.

tous les membres doivent être mutuellement responsables car une véritable réciprocité dans les responsabilités est extrêmement importante pour le succès d'une équipe "[240]. Ces trois éléments étant des repères qui doivent guider le travail de toute l'équipe, sa formation pourrait se baser sur quatre éléments essentiels[241]:

1. la précision des objectifs

La clarification des objectifs qui n'est pas toujours de mise, du fait que les gens ont tendance à se considérer comme " rationnels, intelligents, maîtrisant suffisamment les objectifs de toute l'équipe "[242] pourrait faire qu'on évite les frustrations souvent dues à une variation de l'interprétation des priorités du fait que les objectifs ne sont pas toujours clairs.

2. les rôles

Le deuxième élément sera de préciser les rôles que chacun aura à jouer dans l'équipe, de vérifier s'ils sont compatibles, quelles en sont les limites et ce qu'on attend de chaque personne dans son rôle.

3. les relations interpersonnelles

La qualité de ces relations augure du degré d'ouverture des membres de l'équipe, de la

239 Ch. Margerison et D. Mc Cann, " Measure which help you work together as a team", p 6, Executive development, vol 5, n°3, 1992, pp 6-9

240 R. Katzenbach, " The myth of top management team", op cit p 84

241 R. Plant, " Getting at "GRIP" on top teams", Executive development n°4, 1990, pp 26-28

242 idem, p 27

qualité de la communication ainsi que de l'énergie nécessaire pour atteindre le but recherché.

4. les processus

Cet aspect comprend un champ très large de modes de fonctionnement d'une équipe dont les plus importants sont: le style de direction, la prise de décision , la résolution des problèmes, les méthodes de rétribution et l'évaluation des performances.

Quoique identifiées séparément, en réalité ces variables se recoupent et interagissent entre elles. Elles permettent cependant, lorsqu'elles sont considérées séparément de cibler les axes prioritaires qui doivent guider la formation d'une équipe.

Afin de favoriser le développement du comportement en équipe, il sera nécessaire que " tous ses membres réalisent bien qu'ils partagent tous la responsabilité de l'évolution et du succès de leur groupe "[243]. Pour cela, on leur demandera de déterminer des objectifs clairs et des règles précises et également qu'ils soient eux-mêmes dévoués à voir leur équipe évoluer, qu'ils s'engagent vis-à-vis de leur organisation de manière plus profonde et plus motivée. En conséquence, ce travail constituera un cadre privilégié permettant " une large distribution du pouvoir et un rapprochement des représentations mentales "[244] de ses membres.

Après avoir défini quelle pourrait être la meilleure équipe de direction, on va maintenant chercher à savoir s'il existe une certaine corrélation entre l'existence d'une équipe de direction dynamique et efficace et la performance d'une entreprise. A ce propos R. Katzenbach[245] relève qu'une équipe de direction devrait suivre une ligne bien définie afin d'atteindre sa performance potentielle. Il remarque que la littérature sur le management s'est à un moment détournée de la performance de l'entreprise pour étudier l'équipe de direction sous d'autres aspects alors que " la performance doit être l'élément essentiel dans l'étude du fonctionnement d'une équipe de direction "[246]. Cela est d'autant plus justifié qu'en pratique, dans les entreprises qui réussissent, **la notion de performance est le souci permanent des équipes dirigeantes** . Il est remarqué qu'" un effort collectif de l'équipe de direction est essentiel pour générer les performances les plus élevées "[247].

Face à toutes ces perspectives potentielles du travail en équipe, on est en droit de se demander pourquoi les cadres de direction n'adoptent pas spontanément un mode de fonctionnement basé sur le travail en équipe.

[243] A. Cardon, " Profils et cultures d'entreprises: mettre votre équipe en valeur", op cit, p 20

[244] D. K Hurst et al., " Top management teams and organisational renewal", pp 94 -95, Strategic management Journal, 1989, pp 87-105

[245] J. R. Katzenbatch, "The myth of top management team", op cit, p 84

[246] idem

[247] idem

3.6.1.2 Les principaux freins et justification de la nécessité du travail en équipe au niveau de la direction

S'il est vrai que certains dirigeants sont convaincus de l'apport du travail en équipe sur le fonctionnement positif des entreprises, on remarque qu'assez rares sont les cadres de direction qui adoptent un tel fonctionnement en équipe. Cela est dû à des obstacles qui sont de nature à freiner la formation d'une véritable équipe de direction dont les principaux sont:

"balbal

- la difficulté de définir un but précis pour toute une équipe de direction,
- la difficulté d'articuler des objectifs tangibles aux membres de l'équipe de direction,
- la non-disponibilité des différentes compétences requises pour la mise en oeuvre et la réalisation de la plupart des projets d'entreprise,
- le fait que certaines équipes de direction passent trop de temps inefficace en réunion,
- la difficulté d'obtenir une entente mutuelle qui fait que certains omettent d'en faire une priorité,
- la présence de cadres de direction toujours prêts à s'aligner sans réserve ou discussion sur les points de vue ou les décisions des autres et
- d'autres enfin considèrent qu'en agissant seul, on est plus rapide et plus efficace "[248].

Ainsi remarque-t-on que plutôt que de fonctionner comme une équipe de direction, ces collaborateurs de direction se présentent comme " une constellation de cadres dévoués à faire leur travail, poursuivant chacun ses objectifs avec une tendance marquée à ériger de petits royaumes à l'intérieur de l'ensemble qu'est l'entreprise "[249]. Ce cloisonnement renforcera la lenteur de l'interprétation des signaux , la formalisation de réponses adéquates à ses menaces et de la mise en oeuvre des actions décidées. Pour vaincre les effets négatifs d'une telle pratique, les membres de l'équipe de direction devraient fonctionner réellement comme une équipe et pouvoir le montrer au jour le jour car c'est à ce prix que les efforts fournis dans la mise en place de l'équipe pourraient porter des fruits. Le travail en équipe au niveau de la direction devrait occuper une place centrale dans tout effort de développement des hommes et de l'entreprise.

[248] idem, pp 84 - 87

[249] D.C Hambrick, " Fragmentation and the problems CEOs have with their top management team", p 115, California Management Review, vol n°37, n°3, Spring 1995

Un autre élément militant en faveur de la constitution d'une équipe de direction est l'incapacité du modèle de management stratégique traditionnel consistant à " planifier - exécuter - contrôler " d'intégrer des attitudes novatrices laissant place à la créativité du fait de sa préférence pour tout ce qui est rationnel et analytique, ne laissant notamment très peu de place à l'intuition. Selon Barnard " la tâche du dirigeant n'est pas celui d'organiser mais plutôt ce travail spécialisé qui permet à l'organisation d'être constamment opérationnelle "[250] ce qui pour y arriver demande qu'on dépasse largement ce modèle de management stratégique. En outre, un dirigeant qui se référerait au modèle traditionnel stratégique serait en train de priver son entreprise des capacités des collaborateurs de la direction qui ne pourraient apporter de contributions majeures capables de faire face aux changements de l'environnement. Quant à Hurst[251], il considère que se fier au seul modèle stratégique traditionnel qui se réfère à la logique et à la rationalité est une manière de passer outre des opportunités pouvant permettre des innovations ou des processus créatifs pour engager des changements fondamentaux qui seuls permettent aux organisations de se renouveler. Pour Masson, toute entreprise devrait " adopter un modèle de management créatif capable de préparer l'avenir de l'entreprise tout en maintenant un bon niveau de fonctionnement actuel ce qui exige un groupe de cadres capables de voir l'environnement de façon différente et de participer à un processus qui transcende la diversité des vues afin de prendre en compte la réalité complexe de l'organisation "[252]. En considérant de façon explicite le "facteur temps", ce mode de management créatif permettra, une fois que l'équipe de direction s'en sera appropriée " **d'envisager le changement comme un processus permanent d'apprentissage"** [253]. Cependant, quoiqu'on reconnaisse généralement l'importance de l'équipe de direction dans le bon fonctionnement de toute l'entreprise, il restera difficile de préconiser les mesures qui facilitent son efficacité dans l'entreprise tant les positions des chercheurs sur ce sujet sont peu tranchées.

3.6.1.3 Déterminants de l'efficacité de l'équipe de direction

Peu de spécialistes francophones de la gestion se sont intéressés de manière spécifique au travail de l'équipe de direction comme pouvant être un élément majeur d'explication de la compétitivité des entreprises. C'est outre Atlantique, s'inspirant des travaux de Cyert et March qui considèrent que la gestion est un travail partagé dans lequel une " **coalition dominante** " se partage de façon collective la tâche d'organiser l'entreprise, que D.C. Hambrick et son équipe commencent à s'intéresser de façon plus explicite à l'équipe de direction en " considérant que les choix stratégiques et les performances de l'entreprise sont très liés aux caractéristiques du groupe dirigeant"[254]. Les précédentes recherches s'étaient plutôt intéressées au seul dirigeant comme unité d'analyse(Mintzberg, Weick).

[250] Barnard in D. K. Hurst et al., " Top management team and organisational renewal", p 88

[251] idem, p 89

[252] Masson in idem, p 88

[253] idem, p 89

Certains même sont arrivés à conclure que les membres de l'équipe de direction avaient très peu d'influence sur l'organisation à cause de la prégnance de l'environnement et de l'inertie au changement.

Dans la recherche des éléments déterminants l'efficacité d'une équipe de direction, beaucoup de chercheurs se sont basés sur les variables démographiques pour typer la physionomie de l'équipe de direction capable de mieux réussir. Ainsi, à partir d'une étude empirique, Hambrick et Masson ont mis en évidence que les performances d'une entreprise étaient le reflet de son équipe de direction . Avec la même démarche, A.I Murray[255], prenant pour variables l'âge, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise, l'ancienneté dans le groupe dirigeant, la diversité de carrière et de formation, a constaté que l'hétérogénéité de l'équipe de direction avait une influence négative sur la performance de l'entreprise à court terme tandis qu'elle avait une influence positive sur les performances de l'entreprise sur le long terme. D'après lui, l'hétérogénéité de l'équipe de direction influence l'adaptation de l'entreprise et par conséquent les performances de l'entreprise de deux façons:

.

un processus d'intégration sociale relativement faible caractérise les groupes dont les membres sont issus d'horizons différents et facilitera une recherche plus poussée d'alternatives stratégiques que les autres;

.

une plus grande diversité des formations et des itinéraires professionnels peut accroître la probabilité d'une nouvelle stratégie appropriée à une nouvelle situation et pourra facilement être définie avec plus de chance de disposer des hommes ayant les capacités nécessaires à sa mise en oeuvre.

D'autres chercheurs comme S. Finkelstein et D.C. Hambrick[256] ont croisé l'ancienneté et la nécessité de réagir à une situation donnée et ont constaté que plus une équipe gagnait en l'ancienneté, plus elle avait tendance à s'aligner sur la tendance générale de son secteur tandis que dans le cas contraire, elle avait tendance à adopter de nouvelles stratégies pouvant même déborder le cadre restreint de leur industrie. Les premiers avaient le souci d'aligner les résultats de leurs entreprises sur ceux de l'industrie tandis que les seconds pouvaient même tolérer des résultats inférieurs à ceux de leurs concurrents car ils privilégiaient leur politique de développement. Ils considéraient que l'ancienneté de l'équipe de direction est un construit fondamental et d'une grande importance pour l'entreprise.

[254] S. Finkelstein et D.C. Hambrick, " Top management team tenure and organizational outcomes. Th moderating role of managerial discretion", p 484, Administrative science quaterly, n° 35, 1990, pp 484 - 503

[255] A.I Murray, " Top management group heterogeneity and firm performance", pp 125 – 141, Strategic management journal, n°10, 1989.

[256] S. Finkelstein et D.C. Hambrick, " Top management team tenure and organisational outcomes. The moderating role of managerial discretion", op cit, p 484

De façon plus spécifique, Th. Ceung Cho et D.C. Hambrick d'une part et Ken Smith et al. d'autre part ont croisé les variables démographiques des membres de l'équipe de direction avec les processus d'équipe. Ainsi, D.C Hambrick et Th. Ceug Cho[257] ont étudié l'hétérogénéité de l'équipe de direction en la croisant avec les trois domaines majeurs d'actions et de réaction d'une entreprise

.

sa capacité compétitive ou sa tendance relative à entreprendre des actions et à répondre aux actions de concurrents,

.

l'intensité concurrentielle ou le degré et l'importance des actions et réactions de l'entreprise;

.

la vitesse de réactivité, ou la rapidité avec laquelle l'entreprise met en oeuvre ses actions et répond aux menaces des concurrents.

Sous ces trois aspects, une équipe hétérogène est peu efficace dans la mise en oeuvre des actions décidées. Ils ont remarqué une relation négative entre l'hétérogénéité de l'équipe de direction et sa propension à réagir. Ainsi, une équipe de direction homogène paraît mieux indiquée pour répondre aux initiatives des concurrents tandis qu'une équipe de direction hétérogène prend généralement beaucoup de temps lorsqu'il s'agit d'interpréter une situation. Lorsque ces derniers parviennent à réagir, leur réponse est cependant d'une grande valeur.

Quant à Ken. G. Smith et al.[258], ils ont étudié les variables démographiques et le processus d'équipe lui-même traduit par l'intégration sociale et la communication. Ils ont trouvé que le processus d'équipe avait un impact direct sur la performance de l'entreprise tandis que les variables démographiques avaient des effets directs et indirects sur l'entreprise. Ils ont montré qu'il existait une relation positive entre l'intégration au niveau de l'équipe de direction et les performances de l'entreprise. Par contre, contrairement à Th. Ceung Cho et D.C. Hambrick, l'ancienneté n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise. Le niveau de formation est fortement corrélé tandis que les profils professionnels n'ont aucun effet sur les performances de l'entreprise.

En conclusion de la revue des travaux qui se sont intéressés aux variables déterminant l'efficacité de l'équipe de direction, on peut dire qu'il reste difficile de se prononcer sur ce qui fait qu'une équipe de direction contribue fortement ou non aux performances de l'entreprise. Toutefois, on peut dire que pour rester sans cesse innovante, l'entreprise devrait favoriser l'hétérogénéité de son équipe de direction tout en recherchant le consensus pour une prise de décision rapide et une grande rapidité de

[257] Th. Seung Cho, M.J. Chen et D.C. Hambrick, " The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves", p 664, Administrative Science Quaterly, n° 41, december, 1996, pp 659 - 682

[258] Ken G. Smith et al. " The top management team demography and process: the role of social integration and communication", Administrative science quaterly, n° 39, pp 412 - 438

mise en oeuvre.

3.6.1.4 Portée et limites de l'hétérogénéité de l'équipe de direction

La nécessité d'avoir une équipe de direction hétérogène pourrait mieux justifier les conclusions de H. Simon qui démontre que les décideurs sont parfois incapables de prendre de très bonnes décisions parce qu'elles sont rationnellement limitées.

Dans la composition de l'équipe de direction, le dirigeant devrait chercher des aptitudes différentes pour maintenir un climat de " conflit constructif " qui ferait évoluer l'entreprise. Cette attitude permettrait d'éviter le " paradoxe d'Abilène "[259] où un membre d'une famille embarque tous les autres membres sous le soleil de plomb du Texas vers Abilène à plusieurs milliers de kilomètres de là et où, tous épuisés, ils constatent que personne ne voulait véritablement entreprendre le voyage. Cette courte histoire montre bien qu'un dirigeant qui s'entourerait de collaborateurs " béni oui oui " ou une équipe de direction qui serait à la solde d'un membre plus influent que les autres risquerait de mener l'entreprise à la dérive. Une telle attitude nous interpelle car " le moyen le plus efficace d'atteindre le niveau d'intégration voulue dépend du degré d'interdépendance "[260] des membres de l'équipe de direction qui sera à son tour facilité par un état de " conflit " permanent. Notons toutefois qu'il faut encourager le " conflit cognitif "[261] au niveau de la prise de décision et non le " conflit affectif "[262] et qu'on devrait chercher à ce que l'aboutissement de ce conflit permanent se traduise par un niveau élevé de communication, de coopération, de collaboration et de compromis comme caractéristiques des nouveaux comportements induits par l'existence réelle d'une équipe. Cela permet de profiter des capacités cognitives de tous les membres de l'équipe de direction dans l'élaboration des décisions et la résolution des problèmes complexes et non routiniers. Comme le souligne Mitroff[263], le conflit cognitif serait profitable à l'entreprise car les membres de l'équipe de direction orientent leurs réponses en fonction des impératifs de leurs domaines d'activités et des différents environnements qui leur sont propres. Amason parvient à montrer que "le conflit cognitif améliore la qualité des décisions prises ainsi que les relations affectives entre membres de l'équipe de direction tandis que le conflit affectif est du genre à provoquer des effets contraires "[264].

[259] K.M. Eisenhardt et al., " Conflict and strategic choice: how top management desagree", p 44, California management review, vol 39, Winter, pp 61-62

[260] D. K. Hurst et al., " Top management teams and organizational renewal", op cit, p 95

[261] Allen C. Amason, " Distinguishing the effects of functional and dysfonctional conflict on strategic making: solving the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic making: resolving a paradox for top management teams", p 127, Academy of management journal, 1996, vol 39, n°1, pp 123 - 148

[262] idem

[263] Mittrof in idem, p 127

[264] idem

Une mise au point mérite cependant d'être faite car ces bonnes décisions ne serviraient à rien si elles ne peuvent pas passer au stade de la mise en oeuvre d'autant plus que celle-ci exige souvent la participation de toute l'équipe de direction.

3.6.2 Construction du travail en équipe au niveau de la direction

Issus du monde des consultants Charles Margerison et Dickcan d'une part et, I. Adizès d'autre part, ont essayé de mettre en place des outils pouvant aider les responsables d'entreprises à disposer d'équipes répondant aux besoins de leurs unités.

Les premiers proposent deux outils qui permettent de croiser les principaux domaines d'intervention de chacun des membres de l'équipe et leurs préférences.

Quant au second, il considère que les fonctions essentielles du management sont[265]:

- Produire (P): un responsable doit atteindre des résultats ou rendre des services égaux ou supérieurs à ceux de la concurrence,
- Administrer (A): s'assurer que le système fonctionne bien, et conformément aux normes préétablies,
- Entreprendre (E): l'entrepreneur doit être capable de mettre en place son propre plan d'action, faire montre de créativité et pouvoir proposer des alternatives.
- Intégrer (I): il faut arriver à faire que les risques individuels deviennent collectifs, que les objectifs de chacun s'articulent sur ceux du groupe et qu'enfin les projets d'un seul ou de quelques membres du groupe soient adoptés par la collectivité.

3.6.2.1 Les outils proposés par Ch. Margerison et Dickan

Le premier outil qu'ils proposent est " l'Echelle des fonctions "(Types of Work Index) qui permet d'une part, de voir quels sont les domaines qui doivent être couverts par une équipe et permet à chaque membre de l'équipe de comprendre son travail et celui des autres. Les domaines qu'ils considèrent comme devant être couverts par les membres de l'équipe se traduisent par les tâches telles que: conseiller, innover, promouvoir, développer, organiser, produire, contrôler et maintenir. Une fois ces rôles mis en interaction, coordonnés, ils forment ce que Margerison et Dickan appellent la " roue managériable d'une équipe " (Team management wheel). Le plus grand avantage de cet outil est qu'il permet d'identifier les lacunes existantes au sein de l'équipe, de faire le diagnostic de la définition des tâches des différents membres de l'équipe et de décider de sa redéfinition si nécessaire. On peut s'en servir également pour sélectionner les nouveaux membres d'une équipe en se référant notamment aux lacunes constatées. Le deuxième outil est ***" l'échelle de gestion d'une équipe*** " (Team management Index) qui

[265] I. Adizès, " L'ère du travail en équipe. La méthode ADIZES", op cit, pp 34 – 94

permet de comprendre les préférences de chaque membre de l'équipe. Cet outil permet de se rendre compte du degré de communication entre les membres de l'équipe, d'étudier comment ils reçoivent et transmettent l'information, comment ils prennent les décisions, comment ils s'organisent et organisent les autres.

Ces deux outils permettent de faire des recoupements entre les tâches et les préférences de chacun des membres de l'équipe. Leur action combinée donne la possibilité de mieux décider des actions concernant:

"blabla

- la redéfinition des tâches,
- le développement personnel,
- la délégation de tâches qui ne correspondent pas aux préférences de chacun ou,
- le changement de fonctions "[266].

3.6.2.2 Le modèle " PAEI " D'ADIZES

La définition que cet auteur donne à quatre fonctions distinctes lui ont permis d'élaborer une typologie d'équipes possibles suivant les compétences et les caractéristiques personnelles des membres de l'équipe responsable des fonctions de management et qu'on pourrait rapprocher des fonctions des proches collaborateurs du dirigeant de PME. D'après I. Adizès, pour qu'une entreprise soit efficace, les quatre fonctions doivent être accomplies parfaitement et de façon conjointe.

En se référant à ces caractéristiques, il a pu classer les dirigeants suivant leur profil dominant.

- **Le travailleur de force (P***)**: producteur exclusif; ni administrateur, ni entrepreneur, ni intégrateur. Il ne constitue pas d'équipe autour de lui et ne s'intéresse guère à son entourage. Pour lui, l'essentiel est avant tout de produire, il peut facilement être comparé au responsable (9,1) de la grille de Blake et Mouton.
- **Le bureaucrate (*A**):** il fait en sorte que le résultat soit conforme au résultat prévu, obéit à des règles prédéterminées. Une telle pratique tend à rejeter les conflits alors qu'ils sont souhaitables pour le développement de l'entreprise; à normaliser les extrêmes et à gommer les différences.
- **Le pyromane(**E*):** se soucie exclusivement de l'innovation et tente à chaque fois de profiter de toute opportunité dans l'environnement. Il centralise et monopolise le processus de prise de décision, la créativité et adore le changement.

266 Marc-Antoine Dilenseger "Mise au point d'un modèle d'aide à la décision, la créativité et l'adoption du changement"

.

Le suiveur en chef (**I)**: il est très attentif aux interactions et pourrait être contrairement au travailleur de force, comparé au responsable (1,9) de la grille de Blake et Mouton car il axe son effort essentiellement sur les aspects humains.

.

L'arbre mort est l'aboutissement de ces profils: le dirigeant devient apathique et son cheval de bataille est de sauvegarder le petit monde qu'il s'est lui-même créé.

Dans la pratique, les personnes ayant de tels comportements sont rigides dans leurs manières de faire et d'être et pareils comportements isolés sont dangereux pour l'avenir de l'entreprise. En raison de ce caractère unidimensionnel et des heurts que cela peut provoquer, le dirigeant peut à la longue devenir **" arbre mort ".**

Ainsi, le travailleur de force pourra devenir " arbre mort " par une certaine lassitude ou tout simplement par un changement brusque de la technologie. Quant au bureaucrate, une modification de son environnement interne ou tout simplement une rigidification à l'extrême peut l'amener à devenir arbre mort. Quant il devient arbre mort; tout s'arrête. Le pyromane peut lui aussi devenir " arbre mort " quand il lui arrive de perdre confiance en soi. Le suiveur deviendra arbre mort dès que son entourage cessera de l'écouter.

On peut se demander de manière générale et de manière particulière au niveau de la PME notamment africaine, s'il est possible d'avoir un dirigeant qui " atteint les résultats prévus, administre diligemment, entreprend avec ardeur et intègre avec succès "[267]. Nous considérons que ce personnage ne peut qu'appartenir à la mythologie car il est pratiquement impossible d'exceller dans les quatre rôles du fait qu'ils exigent des compétences différentes, des traits de personnalité qui sont souvent contradictoires. On voit par exemple que A et E sont quelque peu antinomiques car A voudrait tout contrôler, par conséquent conservateur, alors que E lutte à tout prix pour le changement. Cela nous conforte dans l'idée qu'il est impossible de diriger seul une entreprise. Les caractéristiques pouvant faciliter l'efficacité du travail des membres de la direction devraient être recherchées à travers la complémentarité des compétences et des aptitudes de chacun des membres de l'équipe de direction.

3.6.3 Evolution de l'équipe de direction

Pour compléter la proposition faite ci-dessus, les démarches du coaching puis du team building viennent de façon beaucoup plus approfondie nous montrer comment en " **méta-communiquant** "[268], le dirigeant peut rassembler les ingrédients nécessaires pour se connaître d'abord, se remettre en cause, évoluer et faire évoluer l'ensemble de son équipe de direction et en conséquence les performances de toute l'entreprise.

3.6.3.1 Le coaching

[267] I. Adizès, " L'ère du travail en équipe. La méthode ADIZES", p 95, op cit

[268] Méta-communiquer = Pouvoir prendre de la distance par rapport à sa façon de communiquer, autrement dit être capable de faire un auto-diagnostic de sa façon de communiquer.

3.6.3.1.1 Définition

Cette approche empruntée au sport comporte à la fois "une philosophie et une attitude, des comportements, des compétences et des procédures"[269]. Elle considère que le développement passe par une libération de la part de la personne et que l'individu doit être considéré comme étant en constante évolution. En cherchant à tenir compte du facteur humain comme "facteur stratégique de l'entreprise "[270]; le coaching prend racine dans le fait que " ***le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiques porteurs*** "[271]. Le rôle de coach pourra être joué soit par un consultant externe, soit par un quelconque responsable interne d'une ou des équipes.

Le coaching tel que défini par V. Lenhardt est « l' accompagnement d'une personne ou d'une équipe "[272]. Pour P. Maès, le coaching est " ***la personnalisation d'un processus de formation, un accompagnement dans lequel le coach définit les besoins de formation de la personne et lui apporte la clef de ses besoins, son rôle étant de donner du sens à la formation*** »[273]. Un autre point de vue est de dire que le coaching est une pratique managériale qui vise à aider un manager ou une équipe. On peut dire qu'en présentant le coaching tel que le souligne d'ailleurs P. Leleu comme une compétence du manager, on risque de tomber dans l'impossible recherche du manager idéal car on demande ainsi au responsable de disposer des compétences du coach en plus des compétences techniques qu'il doit posséder. Le coaching doit être " ***une façon de construire et d'être dans la relation plutôt que ce qu'elle contient*** "[274]. Plus qu'une technique, nous considérons le coaching comme un processus susceptible d'être adopté par le dirigeant de PME ou tout autre personne appelée à agir au profit d'une équipe.

3.6.3.1.2 Le processus de coaching

Le coaching permet aux membres de l'équipe de direction de trouver et de développer leurs propres capacités. Le coach a pour tâches essentielles de les aider à pouvoir résoudre les problématiques personnelles et / ou collectives. Pour cela, le coach devra agir sur plusieurs niveaux de son identité:

[269] V. Lenhardt, " Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du teambuilding", pp 33-37, INSEP Editions, 1991, 303 pages

[270] idem, p 35

[271] H. Savall, et V. Zardet, Ingénierie stratégique du roseau", op cit, p 21

[272] V. Lenhardt, "Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du teambuilding", op cit , p 33

[273] P. Maès in P. Leleu, " Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching", p 223, Edition L'Harmattan, 1995, 316 pages

[274] idem, p 233

"blabla

.

l'individu,

.

l'individu en interaction avec d'autres,

.

l'individu en interaction avec d'autres groupes et

.

l'interaction de groupes entre eux et les répercussions que cela peut avoir sur les comportements individuels "[275]. Dans l'intervention du coach, il faut que ce dernier tienne compte d'un certain nombre de points[276]:

.

les talents : ce sont les qualités et les faiblesses du coaché sur le plan personnel, de sa formation, de son métier, de sa fonction, de sa façon de communiquer et de manager,

.

la demande: il doit bien déceler quelle est la vraie demande de coaching, **la problématique:** il s'agit réellement de mesurer à quel degré la personne est concernée par un problème donné, il doit notamment éviter toute intervention qui renforcerait les faiblesses du coaché et doit laisser celui-ci sentir tout malaise relationnel;

.

le désir de changer: il essaie de faire évoluer les différents managers de telle manière qu'au-delà de l'indépendance, les gens cherchent à situer leur action dans l'ensemble, privilégient donc l'interdépendance, soient prêts au partage,

.

le niveau de développement: le coach doit repérer le niveau de développement du coaché,

.

l'envie et la compétence: le coach doit laisser ressentir l'intensité de l'envie qu'il a d'accompagner le coaché et enfin l'intervention.

Lorsque le coaché est le dirigeant d'entreprise, le but du coaching est de faire en sorte que ce dernier devienne à un moment donné coach de son équipe de direction.

3.6.3.2 Le teambuilding

Le coaching, lorsqu'il est pratiqué au profit d'une équipe est communément appelé " teambuilding ". Il est la finalité même du coaching car en voulant développer les talents d'une personne, on cherchera à ce qu'elle dépasse l'indépendance comme aspiration en la poussant à être interdépendante, à appréhender son action comme élément d'un tout, tout en cherchant à accroître son action synergétique.

La question essentielle à laquelle répond le teambuilding est la " performance "[277]. On

[275] Ph. Cruellas, "Coaching: Un nouveau style de management", p 41, Edition ESF, 1993, 150 pages

[276] idem pp 41 - 48

cherche donc à rendre l'équipe plus cohérente, plus efficace dans son action. Tout responsable devrait donc instaurer une procédure de coaching en relation avec ses collaborateurs.

Le teambuilding devient comme dans le cas du coaching " un accompagnement de l'équipe de direction à la fois dans la vie professionnelle, dans les moments de régulation dont elle a besoin et dans son processus éducatif "[278]. D'après F. Mingotaud, le teambuilding a pour fonction de permettre de répondre aux questions suivantes:

"blabla

.

qu'avons-nous à faire ensemble?

.

quels sont les enjeux?

.

comment allons-nous nous organiser?

.

qui s'intéresse à notre succès?

.

comment assurons-nous nos interfaces avec nos partenaires et notre environnement?

.

quel type de culture voulons-nous instaurer?

.

quelles sont nos valeurs de référence?

.

quels avantages les membres de l'équipe tirent-ils de leur appartenance? "[279].

Si le coaching visait une seule personne, il est important de noter qu'elle se heurterait à une inertie due au manque d'appropriation des nouveaux comportements par les membres de l'équipe. Le teambuilding doit être " un coaching collectif "[280]. Le coaching et le teambuilding doivent être combinés.

Le teambuilding étant un accompagnement de l'équipe, la vision partagée, caractéristique principale d'une véritable équipe, sera acquise grâce aux actions du coach intéressant la vie opérationnelle de l'équipe, ses moments de régulation dont elle peut avoir besoin ainsi que le processus éducatif nécessaire pour l'accroissement de ses compétences.

[277] idem p 51

[278] V. Lenhardt, " Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du teambuilding", op cit p 37

[279] F. Mingotaud, " La fonction d'encadrement. Technique pour réussir", p 39, Les Editions d'Organisation, 1993, 197 pages

[280] P. Leleu, " Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching", op cit, p 245

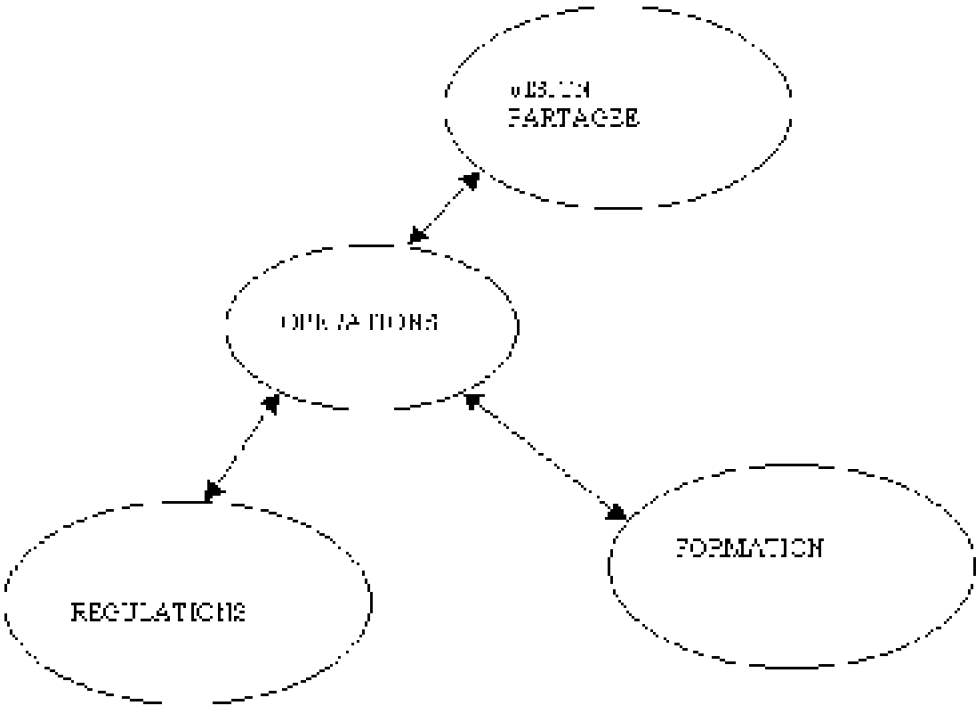


Figure n° 4 : Processus de teambuilding

[281]

Le processus de teambuilding peut commencer soit par une action de formation, soit de régulation ou par la vie opérationnelle. L'action de teambuilding aura plus de chance de réussir si elle débute par le pôle " formation " en ayant par exemple pour objectif de trouver une solution à un besoin réel de fonctionnement de l'entreprise co-défini par l'ensemble des membres de la direction.

Cependant, pour que le teambuilding puisse porter ses fruits, il est essentiel que l'équipe ait " une enveloppe culturelle commune minimale qui est l'ensemble d'objectifs, de valeurs, de références et de compétences partagées ". Une telle attitude permettrait de donner du sens à l'action de toute l'équipe. La construction d'une équipe PAEI (ADIZES) pourra être bien facilitée par le processus de teambuilding car celui-ci prend en considération tous les aspects opérationnels et est fortement intégrateur car tout membre de l'équipe est invité à penser son action en fonction de l'objectif global de l'entreprise. La dynamique du coaching invitant chacun à développer individuellement un esprit nouveau, a tout remettre en question cultive plus que tout autre moyen l'esprit entrepreneur ou intrapreneur.

3.7 Atouts et freins culturels relatifs à l'efficacité de l'équipe de direction dans les actions de changement

La culture définie comme " programmation mentale collective"[282] nous paraît être un

[281] **Source**: V. Lenhardt, p 37

aspect incontournable lorsqu'on cherche à savoir comment l'équipe de direction d'une entreprise pourrait orienter son action pour rendre l'organisation plus dynamique, plus performante. Il nous apparaît donc impératif de prendre en compte les particularismes culturels dans le développement des modes de management. Ainsi, en Afrique, du fait de l'indifférenciation des " méthodes indigènes de gestion "[283], l'utilisation des méthodes dites modernes de gestion se devrait de tenir compte de la faculté de leur réinterprétation par les différents acteurs sur la base de leurs références culturelles.

Avant d'étudier les différents éléments auxquels les membres de la direction devraient porter une attention particulière, il convient de passer brièvement en revue les quatre dimensions de la culture nationale tel qu'identifiées par G. Hofstede. Ces éléments, une fois mis en évidence permettront à chaque responsable membre de l'équipe de direction de tenter de trouver une ou des réponses appropriées à certains facteurs prégnants dont l'origine est culturelle.

3.7.1 Les dimensions culturelles

3.7.1.1 La distance hiérarchique

Cet aspect montre " la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir "[284]. Ainsi, les mesures relevées par les chercheurs ont pu donner une idée assez large sur les relations de dépendance dans les pays où ces travaux ont été menés. L'indice retenu est élevé, lorsque les subordonnés préfèrent un patron autocrate ou paternaliste; moins il sera élevé plus ces relations seront caractérisées par une interdépendance. La conclusion de ses travaux est que les pays du tiers monde dont ceux d'Afrique avaient une distance hiérarchique forte.

Ainsi, beaucoup de spécialistes ayant étudié le fonctionnement de l'entreprise africaine notent avec insistance cette réminiscence de l'image du chef d'entreprise dans la vie de cette dernière. Certains des spécialistes dénoncent le caractère radical de la concentration du pouvoir et notent que dans " les sociétés qui se caractérisent par de grandes distances hiérarchiques et par une propension à assimiler tout pouvoir à une volonté divine, le pouvoir et l'autorité doivent se montrer et non se partager "[285]. Nous observons que le dirigeant d'entreprise joue donc " un rôle équivalent à celui du grand-père tout puissant "[286]. Dans les entreprises africaines dont le modèle implicite est la famille, ces observations sont réalistes et les rapports entre dirigeants et subordonnés

[282] G. Hofstede, " Relativité culturelle des pratiques et théories d'organisation", p 10, Revue Française de gestion, n°64, septembre – octobre 1987, pp 10-21

[283] Ph. D'Iribarne, " Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas", p 7, Revue Française de Gestion, septembre – octobre 1987, pp 6-9

[284] G. Hofstede et D. Bollinger, " Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales", op cit, p 74

[285] E-M Hernandez, " Le management des entreprises africaines", p 26, Edition L'Harmattan, 1997, 296 pages

épousent un modèle de contrôle social de type paternaliste.

En jetant un regard sur la société burundaise, où l'information et le pouvoir de décision convergent vers l'autorité du chef, nous croyons que ces attitudes se retrouvent dans l'entreprise. En se référant à la traduction littérale de certains proverbes, nous pouvons bien montrer l'importance que la société burundaise réserve au chef.

La littérature burundaise qui traduit la manière d'être des burundais, nous livre ces quelques proverbes:

"blabla

.

Nul ne contredit les grands,

.

Un être normal se soumet sans contester,

.

Nul ne discute avec celui qui lui est supérieur ". L'autorité du chef apparaît comme ne devant pas être contestée, qu'elle doit être une obligation naturelle. Nous observons donc que les burundais ont une vision positive de la concentration du pouvoir lorsque celle-ci leur permet d'avancer vers les objectifs fixés. L'autocratie éclairée ne constitue pas un frein au développement des organisations si du moins on se réfère à ces proverbes qui affirment que:

–

l'autorité assure la sécurité,

–

l'autorité assure la prospérité,

–

la surveillance effective de l'autorité favorise la prospérité ".

Face à ces considérations, les dirigeants devraient adopter une attitude de remise en cause personnelle permanente car il y a risque d'embarquer toute l'organisation vers une direction qui ne débouche pas, surtout que les subordonnés ne sont pas habitués à donner des avis contraires à ceux de leur supérieur alors qu'ils pourraient faire avancer l'organisation.

Nous pouvons aussi nous poser d'autres questions à propos du dirigeant de PME; cette importance qui lui est conférée ne l'incite-t-elle pas à vouloir tout faire dans l'esprit de privilégier la pérennité de son entreprise aux dépens de la croissance du fait d'un manque de confiance en les capacités de ces collaborateurs. Cette situation peut être expliquée par deux raisons principales. La première serait le fait que les actionnaires dans les PME gérées par un dirigeant non propriétaire lui adjoignent parfois des collaborateurs avec des niveaux de compétences peu élevés afin de limiter sa latitude managériale. Ce comportement peut également être interprété comme une traduction de la faible

[286] G. Hofstede et D. Bollinger, " Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales", op cit, p 188

intégration de la S.P.R.L dont la forme de constitution n'as pas d'équivalent dans la gestion du patrimoine au niveau de la société traditionnelle. La deuxième raison commune à toutes les PME expliquant un manque de compétences de la part des collaborateurs peut être une conséquence de la responsabilité sociale qu'a le dirigeant d'aider les siens ainsi que le relève F. Ahitungiye quand elle étudie la responsabilité sociale à travers les proverbes kirundi et qu'elle note (traduction littérale): " ***Tu es souvent obligé d'aider les tiens malgré le manque de réciprocité à cause de responsabilisation sociale*** "[287] . Cet aspect dénote le caractère communautaire de notre société mais pourrait à notre sens être à l'origine de la concentration du pouvoir car échec ou succès de toute organisation sont imputés dans la tradition burundaise à l'efficacité ou inefficacité du chef et non celle de ses subordonnés qui composent l'organisation.

3.7.1.2 Collectivisme/individualisme

Cette deuxième dimension comporte aux deux extrêmes l'intérêt du groupe et l'intérêt individuel. Les sociétés collectives seront celles où l'intérêt du groupe prime l'intérêt individuel, tandis que les sociétés individuelles seront celles où l'intérêt individuel passe devant l'intérêt général. Dans ses classifications, G. Hofstede considère que l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches; chacun doit se prendre en charge, ainsi que sa famille la plus proche. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles "***les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes larges, forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible*** "[288]. Ainsi, les valeurs telles que : temps pour soi, liberté, challenge, formation, conditions de travail, utilisation de ses capacités seront plus caractéristiques des sociétés individualistes que collectivistes.

Les entreprises africaines évoluant dans un environnement fortement communautaire se trouvent ainsi selon les termes de Stephen Ellis et Yves A. Fauré " ***entre le marteau et l'enclume familiaux*** "[289]. Ce caractère collectif des sociétés africaines qui fait que l'individu n'existe qu'en tant que membre d'un groupe ou d'une famille élargie fera que même l'entreprise publique et a fortiori privée fonctionnent sur un tel mode familial. Le chef d'entreprise, du fait des obligations que la communauté lui impose, sera dans plusieurs cas quelque peu obligé de prendre en charge des membres de sa famille ou de la famille élargie dans le cas d'une entreprise individuelle.

Ce statut social du chef d'entreprise marque fortement sa politique de recrutement car il doit répondre tant aux obligations liées à l'efficacité de l'entreprise qu'à son rôle social combien important. A titre d'exemple, une étude menée dans les PME de la

[287] F. Ahitungiye, " Une approche du thème de la responsabilité sociale tel qu'attesté par les proverbes Kirundi. D'après une enquête en communes Muramvya et Bukeye", p 77, Université du Burundi, février 1993

[288] G. Hofstede et D. Bollinger, " Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales", op cit, p 76

[289] S. Ellis et Y. Fauré, " Entreprise et entrepreneurs africains", p 251, Edition Karthala, 1995, 632 pages

République du Congo montre que 22% des effectifs totaux des entreprises proviennent de la famille élargie du chef d'entreprise. Dans les entreprises-terrain de recherche cette tendance est plus marquée dans la catégorie au niveau de la catégorie du personnel d'encadrement. Si la persistance de ce recrutement lignager peut être considéré comme l'un des facteurs de défaillance des entreprises africaines, le dirigeant de PME sans rompre avec la société dans laquelle il évolue, ne devrait-il pas adopter une attitude dynamique de compensation notamment en cherchant à intégrer davantage ses proches collaborateurs dans toutes les sphères de la vie de l'entreprise et d'amener ces derniers à accroître leur rôle d'animation et de formation.

Cependant, ce mode de recrutement ne doit pas être considéré sous l'angle uniquement négatif car il permettrait d'après Y. Gasse et M. Bouchard de " préparer la relève "[290] des dirigeants à moins qu'une telle pratique n'amène trop de déséquilibre et de frustration. Le dirigeant de PME africaine devrait chercher constamment à réduire le sentiment de rejet qui peut être à l'origine de comportements négatifs de la part de certains acteurs.

3.7.1.3 Féminité/Masculinité

La troisième dimension distinguant les sociétés de par leur culture est l'ambivalence féminité/masculinité. G. Hofstede[291] a qualifié de masculine, les sociétés où les rôles sont nettement différenciés. Par contre, sont féminines, celles où les rôles sont interchangeables. Reprenant les travaux de G. Hofstede, H. Bourgoin[292] note que dans les sociétés à dominante masculine l'agressivité sera considérée comme une qualité car les gens auront tendance à rechercher en priorité l'avancement, la supervision du travail des subordonnés, les responsabilités, le salaire et la créativité, tandis que dans les cultures féminines la coopération avec autrui est considérée comme la qualité principale, les travailleurs se montrant attentifs aux bonnes conditions physiques de travail, à la variété, à l'atmosphère amicale et à l'emploi.

Pour montrer le degré de féminité dans les sociétés africaines dont le Burundi, on pourrait se référer à l'observation de Binet qui note que rien dans la société africaine ***" ne ressemble à l'orgueilleuse affirmation de soi-même que les civilisations européennes ont reçu des hellènes "***[293]. Notons, cependant, quoiqu'il y ait persistance de cette affirmation, qu'elle n'est plus totalement vraie dans les entreprises où nous avons mené nos travaux de recherche. Des voix s'élèvent et affichent une volonté de voir leur statut valorisé dans l'organisation. Notre société tend à être pour partie masculine et pour une autre féminine. En reprenant les propos de Paul O. Olomo, on voit également que la

[290] Y. Gasse et M. Bouchard, " Création d'entreprise en Afrique. Une approche dynamique à la création d'entreprise", Edition Fischer Presses, 1992, 251 pages.

[291] G. Hofstede et D. Bollinger, " Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales", op cit, p 76

[292] H. Bourgoin, " L'Afrique malade du management", Edition Jean Picollec, 1984, 216 pages

[293] G. Binet in E-M Hernandez, " Le management des entreprises", op cit, p 217

société africaine est très féminine car il la qualifie " ***d'univers oral, essentiellement qualitatif et relationnel*** "[294] ce qui, en reprenant le jugement qu'il lui porte, paraît mal adapté au système de production capitaliste importé.

Dans la société burundaise, le caractère féminin de notre société pourrait être corroboré par des proverbes qui montrent l'existence de jugement négatif, voire décourageant pour les gens qui travaillent dans le but de voir leur travail récompensé ou tout au moins reconnu. A titre d'illustration, nous pouvons citer ces quelques proverbes:

.

Le Monsieur " Je dois courir pour être estimé a constaté que le mépris l'a précédé à la maison",

.

Le Monsieur " Je veux travailler afin d'être estimé est tombé devant la houe";

.

Le Monsieur " Je veux travailler afin d'être estimé est tombé chez le chef ".

Une telle attitude peut facilement conduire à un nivellement vers le bas des compétences des acteurs de l'entreprise dans la mesure où les gens auront tendance à ne pas donner le maximum d'eux mêmes ou à chercher à s'améliorer dans leur pratique.

Vis-à-vis du dirigeant, qui voudrait promouvoir ses collaborateurs sur la base de leurs capacités professionnelles, il peut être difficile pour lui de juger de leur valeur si l'attitude précédemment évoquée constitue une donnée culturelle importante.

Avant de se poser la question de savoir ce qu'on peut tirer de positif dans les caractéristiques culturelles de notre société, nous allons voir quelle attitude nous avons vis-à-vis de l'imprévu.

3.7.1.4 Le contrôle de l'incertitude

Le terme de contrôle de l'incertitude concerne les institutions humaines de tous les pays. Une situation incertaine vis-à-vis du groupe ou de l'individu entraîne une anxiété et pour s'en prémunir les sociétés ont élaboré des moyens tel que la technologie, la loi ou les religions. Dans les pays avec un fort coefficient de maîtrise de l'incertitude, G. Hofstede[295] montre que les gens sont plus remuants, émotifs, agressifs et actifs tandis que dans les pays avec faible contrôle de l'incertitude, les gens paraissent plutôt moins agités, décontractés, retenus. Ce degré de contrôle de l'incertitude renseigne sur les stratégies mises en place pour faire face aux situations inconnues et incertaines. H. Bourgoin note qu'en Afrique, le contrôle de l'incertitude est faible et considère que " ***l'anxiété se transforme en décontraction passive*** "[296]. En outre, comme le souligne E-M Hernandez,

[294] P. Olomo in E-M Hernandez, " Le management des entreprises africaines", op cit, p 110

[295] G. Hofstede et D. Bollinger, " Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales", op cit

[296] H. Bourgoin, " L'Afrique malade du management", op cit, p 99

cette passivité serait à l'origine de la faible intégration de " ***l'univers de la production occidentale*** "[297] qui fait que l'africain n'a pas cette ardeur occidentale " ***de bousculer l'ordre des choses, de produire plus pour consommer plus et la nécessité pour cela de soumettre sa vie aux impératifs du temps qui passe et d'entretenir des rapports froids*** "[298]. On peut considérer que les entreprises auront tendance à adopter des stratégies passives, au mieux réactives, mais rarement proactives. L'avenir de nos entreprises nous paraît à ce titre inquiétant dans la mesure où elles évoluent dans un monde très hostile et incertain. Ce faible degré de maîtrise de l'incertitude est aussi mis en évidence par la faible acclimatation de la main d'oeuvre africaine à l'activité régulière tout au long de l'année qui s'explique selon J. Giri[299] par le fait que cette population était habituée à des rythmes d'activité comportant des pointes de travail parfois très fortes mais aussi de très longues périodes de faible activité.

Le faible contrôle de l'incertitude peut aussi s'analyser à travers les comportements des dirigeants des entreprises africaines. En plus des informations qui manquent cruellement et qui obligent le dirigeant d'entreprise à s'isoler de son propre environnement, celui-ci adopte un mode de gestion très empirico-intuitif et un pilotage au coup par coup, ce qui, bien que pouvant constituer une manière d'accroître leur capacité d'adaptation, limite fortement leur horizon temporel en matière de prévision et d'anticipation.

3.7.2 Culture: fatalité ou ingrédients au bon fonctionnement de l'entreprise africaine

Comme beaucoup de spécialistes ont eu tendance à l'affirmer, l'africain accepterait facilement l'autorité, le pouvoir patronal et ne serait pas porté à priori à le contester. Fort de cette image qui lui est favorable, le dirigeant de PME jouit de suffisamment d'atouts si, agissant en autocrate éclairé, il parvient à tenir compte des aspirations de ses sujets et à les mobiliser autour d'un projet d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Tout en essayant de se remettre en cause, il ne doit pas oublier que de tels comportements de concentration de pouvoir peuvent prévaloir aussi chez certains collaborateurs et que par conséquent il devrait essayer de favoriser la concertation pour éviter les blocages et la paralysie.

Un autre problème auquel le dirigeant pourrait se heurter est la fixation des objectifs individuels au niveau des membres de l'équipe de direction. En effet, il y a d'une part, risque de rejet de la part du personnel habitué à une vision collective de l'action et d'autre part, si la difficulté de gérer le temps est tel qu'il serait la cause essentielle du sous-développement en Afrique selon les termes de P. Bonnefont[300], il constitue un

[297] E-M Hernandez, " Le management des entreprises africaines", op cit, p, 27

[298] idem

[299] J. Giri in idem, p 106

[300] Bonnefont cité par E-M Hernandez, " Le management des entreprises africaines", op cit

obstacle très important à l'amélioration de la gestion des PME africaines, car il sera pratiquement impossible de fixer des objectifs aux membres de la direction sans se référer au temps.

Dans nos interventions, nous avons emprunté au management socio-économique la conviction que le personnel des PME était prêt à faire le maximum de lui-même à chaque fois qu'il était convaincu que la croissance de l'entreprise lui profiterait. Le dirigeant de PME doit donc essayer d'élargir le plus possible la zone d'intersection des intérêts de l'entreprise avec ceux de son personnel. Comme nous le verrons plus tard, nous avons remarqué que les membres de l'équipe de direction doivent consacrer suffisamment de temps à expliquer en quoi les actions dans lesquelles on leur demande de s'investir sont nécessaires au développement de l'entreprise et en quoi ils peuvent en profiter à plus ou moins longue échéance. Cette action aura un double rôle car elle permet une meilleure mobilisation du personnel d'une part et d'autre part servira à accroître le rôle d'animation des membres de l'encadrement ; une dimension de leur rôle très souvent négligée car leur travail se limite souvent à une activité routinière. Quant à la difficulté de prendre en considération le facteur temps, nous avons adopté une démarche évolutive qui nous permet de procéder à un pilotage du respect global des délais lors des réunions d'évaluation des actions mises en place. La direction n'ayant jamais senti la nécessité de doter les collaborateurs d'un outil de planification individuelle de leur temps, une démarche analytique de gestion du temps pourrait provoquer un blocage en heurtant trop les habitudes.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

II ème PARTIE : POSSIBILITES D'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DES PME PAR L'IMPLICATION DES PROCHES COLLABORATEURS DU DIRIGEANT DANS LES ACTIONS DE CHANGEMENT

CHAPITRE 4 - AXES D'APPRENTISSAGE DES PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE RENFORCANT LA DELEGATION CONCERTEE AU NIVEAU DE LA DIRECTION

La recherche des voies d'amélioration du travail en équipe au niveau de la direction

mérite d'abord qu'on examine les obstacles que rencontre la mise en oeuvre les différentes méthodes de management avant d'étudier quelle démarche les membres de la direction devraient adopter pour garantir un développement continu de l'entreprise.

En effet, afin de pouvoir faire face aux changements actuels de l'environnement économique, les entreprises sont plus que jamais obligées de mettre à la disposition de leurs clients des produits répondant le plus possible à leurs attentes, ce qui les poussent à mettre en place des actions visant à optimiser la combinaison des variables « coûts - qualité - délais ». Afin de répondre à cette exigence qui a toujours prévalu mais dont l'acuité actuelle s'avère être d'une importance capitale du fait de l'offre mondiale qui excède la demande; les entreprises pour survivre et pouvoir se développer, doivent engager des actions d'innovation de façon permanente pour prendre de l'avance sur leurs concurrents. Elles doivent pour cela axer leur effort sur le système de management car, les ressources financières ou technologiques pouvant être facilement acquises, seul le management pourrait faire la différence au niveau de la compétitivité des entreprises. Cela vaut tant pour la grande entreprise que pour celle de petite ou moyenne dimension et pour cette raison, il nous paraît important de passer en revue la place que les différentes théories du management accordent à la mise en place de directions collégiales pour ensuite étudier quelles actions pourraient être menées afin de favoriser une activité concertée au niveau de ces directions pour asseoir une vision partagée de la gestion de l'entreprise.

4.1 Nécessité d'assurer un développement continu de la P.M.E.

4.1.1 La place des collaborateurs des dirigeants dans l'efficacité de l'entreprise à travers l'évolution des méthodes de management

Contraintes d'inscrire dans leur démarche de recherche de compétitivité croissante les besoins de flexibilité, d'innovation et de créativité, les entreprises connaissent un mouvement continu de recherche de méthodes de management pouvant leur permettre de faire davantage face à la concurrence. Dans cet effort, les entreprises sont parfois confrontées à un phénomène de mode qui les pousse à adopter dans leurs entreprises des modèles venus d'ailleurs parfois sans chercher à les adapter à leurs spécificités.

4.1.1.1 La direction par objectifs (DPO)

La direction par objectif a le mérite de chercher à amener les hommes à orienter leur action en fonction d'objectifs plus que de règlements. Elle se fonde sur deux éléments essentiels. En premier lieu, elle trouve sa justification dans la prise en compte de la théorie de la contingence dans la mesure où elle est «apte à la fois à prendre en compte les spécificités des diverses fonctions et à les coordonner vers un but commun »[301] et enfin s'appuie sur les théories des motivations individuelles développées notamment par A. Maslow et F. Herzberg car les tenants de cette théorie supposent qu'un travailleur sera

[301] Henri Bouquin, « Le contrôle de gestion », p104, PUF, 1991, 331 pages

d'autant plus efficace au fur et à mesure que sa satisfaction augmentera.

La DPO repose sur la définition des objectifs avec des règles du jeu claires ainsi que des procédures d'exécution et de négociation . Ces dernières portent sur « ***le choix des objectifs et des moyens prévus, sur la sélection et le suivi des actions correctrices et / ou l'ajustement en cours de période des objectifs et des moyens ainsi que sur les indicateurs de performance***»[302]. Afin de favoriser l'adhésion à cette pratique et sa mise en place, la direction se doit de clarifier le plus possible les objectifs à atteindre. En outre, son succès exige un effort particulier de formation effective des collaborateurs par leur supérieur hiérarchique en vue de pouvoir prendre en charge les nouvelles responsabilités et de pouvoir oeuvrer en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont confiés. Cette technique de management est censée encourager «les cadres à participer à l'établissement des objectifs pour eux-mêmes et leurs unités »[303]. La DPO semble avoir mieux réussi aux Etats Unis qu'ailleurs mais s'est avérée comporter des limites[304] liées notamment:

.

à la négociation des objectifs, car, on court le risque de favoriser les objectifs à court terme aux dépens des objectifs à long terme qui sont porteurs de croissance et de développement de l'entreprise. Soucieux d'atteindre les objectifs de leurs unités, les activités d'interfaces et la circulation de l'information deviennent très faibles, car certains services font « tout pour ignorer, cacher, reporter tout dommage » survenu au sein de leur unité. Lors de la négociation, celle-ci est régulièrement biaisée par la volonté du supérieur de privilégier ses objectifs propres.

.

à la nature de la méthode qui croit pouvoir motiver le personnel par le jeu participatif ce qui reste à démontrer. Les tenants de la DPO partent d'une hypothèse implicite pour supposer qu'on pourrait obtenir la convergence des buts personnels des individus et de ceux de l'entreprise par un découpage technique des objectifs chiffrés et limités dans le temps.

Il paraît alors illusoire de vouloir faire concorder motivation et objectifs sans s'être réellement assuré de la convergence des motivations individuelles et des valeurs de l'entreprise. Face aux nombreux changements de l'environnement, la méthode parait peu adaptée au contexte dans lequel évoluent actuellement nos entreprises.

4.1.1.2 Les cercles de qualité

Nés de la tentative des entreprises occidentales de vouloir imiter le management japonais, certains ont vu les cercles comme un outil miracle résolvant tous leurs

[302] Idem

[303] P. Drucker cité par N, Aubert et alii, « Management. Aspects humains et organisationnels. », p 620, PUF, 1997, 656 pages

[304] idem

problèmes. L'association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ) définit le cercle de qualité comme un petit groupe d'ouvriers ou d'employés animés par leur supérieur hiérarchique direct et comportant 5 à 10 acteurs volontaires du même atelier ou du même bureau ou tout simplement « un petit groupe d'employés qui se réunit volontairement, de façon régulière, pour résoudre des problèmes liés à leur sphère de responsabilité »[305].

Dans l'esprit qui a guidé la mise en place des cercles de qualité, ceux-ci sont réputés fournir une expérience enrichissante pour les employés en leur permettant de participer au processus de décision et d'assumer des responsabilités, valorisant ainsi leurs compétences. Ces cercles s'intéressent à des problèmes de nature très variée ; leur mise en place devrait contribuer ***« à la résolution de ces problèmes et mènerait à la réduction de coûts et à un accroissement de la productivité*** »[306]. On est arrivé dans certaines entreprises à considérer les cercles de qualité comme une fin en soi tandis que dans d'autres, ils ne représentaient qu'un outil parmi tant d'autres.

Les cercles de qualité se sont montrés incapables à eux seuls d'organiser tout le processus de la gestion globale de la qualité. Ils ont en outre buté sur les cultures d'entreprises qui souvent ne s'y prêtent pas et le fait de les limiter à un groupe d'ouvriers et d'agents de maîtrise ne permettaient pas de découvrir les causes profondes des défauts dépassant leurs zones de responsabilités. Si l'on ajoute à ces éléments la faible implication des cadres et de la direction, les cercles de qualité vont vite s'essouffler car certains été «plaqués sur la structure régulière, sans prise réelle sur le fonctionnement »[307]. L'efficacité des cercles de qualité a buté sur le fait que chaque cercle travaillait sur un problème bien précis sans chercher à coordonner son activité avec les actions initiées dans d'autres zones de responsabilité. Il manquait en effet une convergence de vues sur les faits les plus marquants de la gestion de l'entreprise qui aurait servi à faire des cercles de qualité un outil pouvant permettre de contribuer plus largement à la gestion globale de l'entreprise.

4.1.1.3 La qualité totale

Les méthodes de management basées sur la qualité totale, avec le mouvement actuel de la certification des entreprises, sont en passe de devenir la référence permettant de juger de l'efficacité des systèmes de gestion mis en place. Ce mouvement de management qui suscite tant d'engouement dans les entreprises occidentales tient ses origines aux techniques de gestion initiées dans les entreprises japonaises par A. Edwards Deming [308]. Ses travaux qui servirent de base à l'industrie japonaise s'inspirent de travaux de Shewart à la Bell Telephone et aux méthodes statistiques utilisées par l'armée américaine lors de

[305] idem, p 535

[306] idem

[307] Ph. Hermel," Qualité et management stratégiques. Du mythe au réel" , p47, Les Editions d'Organisation, 1989, 160 pages

[308] A. Edwards Deming, « La révolution du management », Economica, 1988, 310 pages

la deuxième guerre mondiale.

De nos jours, certains spécialistes du management affirment que « la gestion de la qualité totale est la théorie du management la plus influente de la période actuelle »[309] . A. Edwards Deming résume la philosophie de la qualité totale en 14 points[310] qui visent à faire réfléchir les dirigeants sur les moyens d'améliorer les performances de leur entreprise et d'élaborer un programme de progrès permanent.

Dans sa préface à la version française, il invite les managers à considérer la qualité totale comme « un système de management qui a pour but essentiel d'assurer à chacun la fierté de son travail »[311]. Dans ses propositions de refonte de la gestion des entreprises, il préconise la coordination des meilleurs efforts et une continuité dans l'effort. Ainsi, pour réussir, il suggère que le dirigeant d'entreprise doive réfléchir sur les objectifs à atteindre, sur la façon de les atteindre et sur la méthode à employer. Nous pouvons alors définir la qualité totale comme "une pratique de management pour concevoir, élaborer et proposer aux clients, de manière toujours plus économique des produits de valeur sans cesse croissante »[312]. On comprendra donc que la qualité totale se fonde sur:

«blabla

.

le coût d'obtention de la qualité qui permet de quantifier les enjeux,

.

la relation client / fournisseur,

.

la maîtrise des processus et

.

l'animation des hommes sans lesquels aucun progrès n'est imaginable»[313].

Pour bien intégrer cette méthode de management, il est donc impératif, comme évoqué précédemment, de pouvoir maîtriser simultanément trois paramètres: la qualité, les coûts et les délais. Cela supposera une suite d'actions cohérentes d'amélioration visant le progrès de l'entreprise et l'excellence de la qualité de ses produits pour la pleine satisfaction de ses clients. Ce type de management ne sera effectif qu'à condition de pouvoir le généraliser à tous les domaines de l'entreprise. La relation client - fournisseur devra pour cela devenir une réalité autour de laquelle s'organise toutes les liaisons fonctionnelles et opérationnelles ce qui amènera à considérer le salarié à la fois comme fournisseur et client de l'entreprise.

[309] C. Kennedy, "Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", p 227, Maxima, 1994, 299pages.

[310] W. Edwards Deming , "« La révolution du management », pp 74 – 115, op cit

[311] Idem, préface

[312] P. Joucou, " Au coeur du changement. Une autre démarche de management", p235, Dunod 1995, 218 pages

[313] idem

La réussite de la qualité totale demandera qu'on intègre la totalité des besoins des clients et qu'on mette en place des outils servant au suivi et à l'évaluation de l'activité à tous les niveaux. Elle devra être pensée à la fois comme « une dynamique d'innovation et comme un processus de rationalisation accrue de l'organisation »[314]. La mise en oeuvre de la qualité totale demandera que les entreprises s'attaquent aux causes profondes et non aux effets des dysfonctionnements constatés. Cette démarche concorde bien avec l'approche du management socio-économique qui dans ses actions d'amélioration cherche à s'attaquer aux causes racines plutôt qu'aux causes apparentes des dysfonctionnements. En définitive, elle est une pratique de management permettant de concevoir, élaborer et proposer aux clients, de manière toujours plus économique, des produits de qualité sans cesse croissante.

Du fait d'une part que la relation client fournisseur est une notion centrale à la qualité totale et que d'autre part le management est « une fonction transversale pour l'entreprise, fonction partagée entre tous les managers qui constituent les membres de l'encadrement »[315], le travail en équipe au niveau de la direction de la P.M.E. devrait s'inspirer des principes de management de la qualité totale pour pouvoir être porteur de plus d'efficacité.

Comme la satisfaction du client extérieur est le résultat d'un excellent travail d'équipe exprimé à travers une collaboration intense entre les départements et / ou services et les acteurs internes de l'entreprise entre eux, l'encadrement devrait davantage guider les employés dans leurs relations clients / fournisseurs et les amener à identifier qui est leur client. Cela exige que les objectifs soient exprimés de façon claire pour permettre aux clients et fournisseurs internes d'aligner leurs objectifs en conséquence. Une telle dynamique favorisera l'instauration d'une vision plurifonctionnelle de l'activité de l'entreprise, ce qui constitue un élément «d'apprentissage organisationnel »[316] du fait que le cloisonnement fonctionnel est un élément inhibiteur des efforts visant l'amélioration des relations transversales.

Cette philosophie du management de la qualité totale devrait inspirer l'orientation à donner au travail en équipe au niveau de la direction de la P.M.E. du fait qu'elle permet une prise en compte à la fois de la nécessité d'améliorer le fonctionnement de son unité tout en mettant l'accent sur l'amélioration des relations transversales.

4.1.1.4 Le Reengineering

Le Reengineering est considéré par les spécialistes du management comme l'une des plus récentes des méthodes de management actuelles. Inventé par M. Hammer, le Reengineering se définit comme "***une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains***

[314] J. Romano, La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique, p 33, PUF, 1995, 297 pages.

[315] Ph. Hermel, « Qualité et management stratégique. Du mythique au réel », p 58, les Editions d'organisation, 1989, 160 pages.

[316] R. S. Kaplan et D.Norton, " Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique: les quatre axes de succès.", p 265, Edition d'organisation, 2ème tirage, 311 pages

spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité »[317]. Cette reconfiguration totale de l'entreprise se base sur la notion de processus. De façon plus spécifique, les auteurs du Reengineering conçoivent l'activité de l'entreprise de façon transversale à l'organisation hiérarchique et aux unités fonctionnelles de l'entreprise. Ainsi, ils définissent le processus opérationnel comme "une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produisent un résultat (output) représentant une valeur pour un client"[318]. Le travail fondamental consistera donc à passer au peigne fin « ***le fonctionnement de l'entreprise afin de comprendre les processus qui y concourent*** »[319]. L'application de cette méthode de management suppose l'intervention de quatre types d'acteurs:

.

le leader: cadre dirigeant assez influent, il a pour mission d'amener l'entreprise à prendre conscience de la nécessité d'une remise en question des pratiques actuelles pouvant conduire au reengineering,

.

le responsable de processus: cadre expérimenté, possédant prestige, crédibilité et influence, il assure la formation de l'équipe de Reengineering, motive, inspire et conseille son équipe.

.

l'équipe de Reengineering: elle a pour mission de produire des idées et des plans. Elle est composée de deux types d'acteurs: les initiés et les néophytes. Les initiés ont pour rôle de convaincre le reste de l'entreprise d'adopter les changements. Quant aux seconds, ils sont essentiellement générateurs de nouvelles idées servant à tester la solidité des changements engagés et doivent savoir bien écouter et communiquer.

Nous remarquons à travers ce bref aperçu des méthodes de management que les membres de la direction sont présentés comme des catalyseurs positifs ou négatifs de la réussite de celles-ci. Nous voyons que la tendance lourde qui se dégage peut être exprimée par la volonté d'élargir le plus possible la zone d'intersection des attentes de l'entreprise et des salariés ainsi qu'un impératif d'engagement des collaborateurs du dirigeant pour la réussite de toute action de changement.

Si ces méthodes de management n'ont pas toujours permis aux dirigeants d'améliorer les performances de leurs entreprises, la principale explication réside dans le faible intérêt que les membres de l'équipe de direction ont porté à la nécessité d'un développement continu et au manque d'une vision globale du fonctionnement de l'entreprise.

[317] M. Hammer, J. Champy. "Le Reengineering. Réinventer l'entreprise par une amélioration spéctaculaire de ses performances", p42, Dunod, 1993, 247 pages.

[318] Ph. Lorino, « Le contrôle de gestion stratégique. la gestion par les activités »; p 45, Dunod, 1991, 213 pages.

[319] C. Kennedy, " Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", Op cit, p 276

Ainsi, on peut facilement dire que les cadres proches de la direction sont à l'origine de l'échec de la DPO car , soucieux de satisfaire aux objectifs de leurs unités respectives, ils privilégient les résultats à court terme aux dépens des activités de long terme génératrices de progrès. N'envisageant pas le fonctionnement de leur entreprise dans sa globalité, ils ne se soucient guère des effets de leurs activités et décisions sur les unités voisines.

Quant aux cercles de qualité, l'importance des membres de l'équipe de direction paraît moins nette au niveau de leur fonctionnement. Ce n'est que quand on examine les raisons de leur échec qu'on remarque que le faible engagement de la direction et des cadres a précipité leur essoufflement.

Au niveau des méthodes de management actuelles, l'engagement des membres de la direction paraît être explicitement sollicité. Ainsi, la qualité totale comme le reengineering se montrent comme devant être des processus spécialement pilotés par la hiérarchie. Concernant la qualité totale, A. Edwards Deming estime que les dirigeants et leurs collaborateurs sont au centre de ce processus de transformation du management et il propose que l'encadrement doive être mis à neuf et se sentir de plus en plus en charge de toutes les actions de changement.

4.1.2 Problématique des actions d'innovation

4.1.2.1 Rôles des membres de la direction dans le processus d'innovation

L'innovation est tout changement conçu et réalisé et qui conforte la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à ses concurrents et qui permet de maintenir « un avantage concurrentiel sur le long terme »[320]. En d'autres mots, innover c'est créer quelque chose de nouveau qui répond à un objectif de l'entreprise. Ainsi comme le dit B. Saporta[321], l'innovation constitue le seul moyen de créer un potentiel de développement à long terme. Certains seraient tentés de dire que seules les P.M.E. travaillant dans des secteurs de pointe sont capables d'innovation, mais cela serait une façon de se passer d'immenses possibilités d'innovation organisationnelle et difficilement imitables par la concurrence. Cela pourrait être mis en évidence par les différences de productivité entre une entreprise donnée et ses concurrents qui peuvent être élevées pour un même équipement du fait de la faiblesse des méthodes organisationnelles. Comme le souligne B. Saporta «la véritable innovation porteuse doit dépasser le cadre technologique »[322]. Elle doit donc aussi prendre en compte l'environnement technologique , économique et politique ainsi que sa capacité organisationnelle ainsi que le montre le schéma n°5

[320] W.J Vraking, « The innovative organization », p 95, Long Range Planning, Vol 23, n°2, pp 94-102, 1990

[321] B. Saporta, « Stratégies pour la PME, p 447, Edition Montchrestien, 1986, 447 pages

[322] Idem

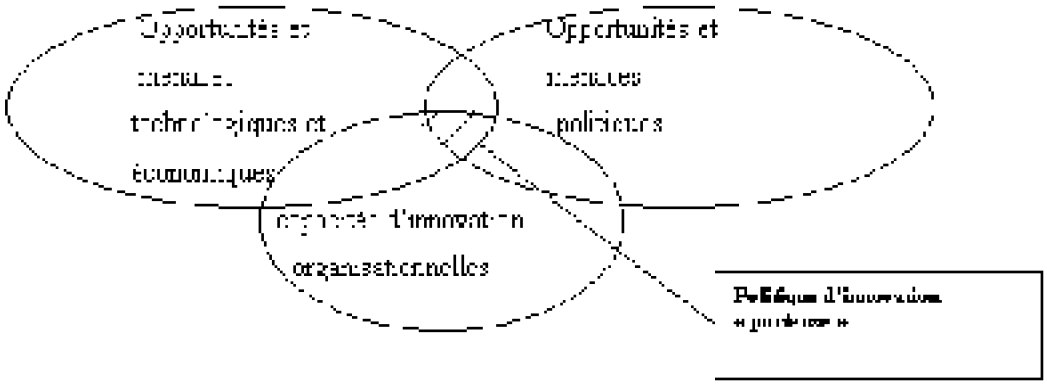


Figure n°5 Stratégie d'innovation

[323]

L'innovation en matière d'organisation pourrait être comprise comme « le produit des structures rationnelles de prise de décision au sein des entreprises qui se traduit par une transformation d'une idée en une forme nouvelle d'organisation ou système de management »[324]. La réussite d'une telle innovation nécessite un engagement du dirigeant surtout dans le cas des P.M.E. pour amener l'organisation à accepter l'activité novatrice car il joue un rôle essentiel dans la conception, la mise en application de cette activité et dans la prévision des répercussions possibles.

Le processus d'innovation nécessite donc un groupe chargé de reformuler le problème en vue et d'un chef de projet chargé de donner vie à cette formulation au sein de l'organisation elle-même. La P.M.E. doit donc pour cela impliquer tous les acteurs car comme le dit Dimitri Weiss, l'entreprise est vue comme « un système cognitif qui incorpore et utilise les connaissances de ceux qui en font partie et de ses sujets externes pour produire de la valeur »[325].

Lorsqu'on s'interroge sur la place des membres de la direction dans les actions d'innovation on doit insister sur le fait que chacun des membres doit développer à tout instant des capacités lui permettant de:

«blabla

.

analyser en permanence l'environnement,

.

dégager les forces et les faiblesses de l'unité ,

.

[323] **Source**: V.J Vraking, p 95

[324] M. Brimm, « La diffusion des innovations en matière d'organisation, p 71, Revue Française de gestion, n°44, Janvier- Février, 1984, pp 68 -79

[325] D. Weiss in Roland Arpin, « Le mouvement perpétuel en gestion », p 95, « Gestion », vol 23, n°3, pp 93-97

évaluer les risques, les menaces qui pourraient remettre en cause la pérennité de l'unité dont il a la charge,

.

détecter les opportunités sur lesquelles il pourrait jouer,

.

établir des schémas directeurs et les plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés et

assurer le suivi des actions »[326].

On observe cependant que l'influence des membres de la direction sur le processus d'innovation est « tout autant fonction des caractéristiques des dirigeants que des facteurs liés à l'environnement ou à l'organisation »[327] . De ces caractéristiques, on note que c'est l'expertise fonctionnelle qui est la plus importante des caractéristiques des membres de la direction dans les différentes sortes d'innovation. Toutefois dans l'innovation organisationnelle, le point dominant reste le niveau de culture. L'influence sur l'innovation organisationnelle sera donc d'autant plus importante que « l'entreprise disposera de compétences internes suffisantes et s'engagera dans un management orienté vers le futur»[328]. Si cette considération paraît être une limite pour l'innovation dans les P.M.E., spécialement en Afrique, nous estimons que le management socio-économique pourrait, avec le peu de compétences internes dont elles disposent envisager des actions innovatrices avec plus ou moins de succès. Cependant, pour que cela puisse produire des effets tangibles, les dirigeants de P.M.E. devront comprendre qu'il n'y a pas que leurs idées qui sont bonnes à prendre en considération. La réussite de tout projet d'innovation devra cependant initialement requérir l'engagement personnel du dirigeant ne serait ce que pour mieux vaincre les éventuelles résistances au changement.

4.1.2.2 Comment se prémunir des résistances au changement

L'observation des pratiques de gestion nous permet de constater que le développement des entreprises et des organisations est miné par des «routines défensives»[329] qui empêchent les acteurs de l'entreprise d'apprendre car, on n'apprend vraiment que chaque fois qu'on parvient à « détecter et à corriger une erreur »[330]. Or dans les P.M.E., on remarque que ces routines sont particulièrement présentes car la place centrale qu'occupe le dirigeant dans la prise de décision peut pérenniser les routines défensives

[326] Yvann Salaün, « Pilotage et management d'une unité: l'analyse des menaces et opportunités », p91, Direction et Gestion, n°136 -137, 1992, pp 91-96

[327] Richard C. Hoffman, W. Harvzy Hegarty, « Top management influence on innovation: effects of executive characteristics and social culture », Journal of Management, Vol 19, n° pp 549 - 574

[328] idem

[329] Routines défensive: Chris ARGYRIS appelle routine défensive organisationnelle toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menance et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes

du fait notamment des collaborateurs soucieux avant tout de ne pas violer les lignes de conduite et pratiques officielles et surtout de témoigner déférence au dirigeant.

Le succès d'une opération de changement repose sur une philosophie précise qu'il faut savoir respecter. Trois facteurs interviennent à parts égales dans l'approche[331]:

- l'implication de l'équipe de direction, en particulier par l'intégration du projet dans la stratégie générale de l'entreprise,
- la participation des collaborateurs, tout en sachant qu'ils seront davantage actifs s'ils trouvent un intérêt dans le changement proposé,
- l'accompagnement du projet par l'information et par la formation des futurs acteurs.

Cependant il est rare que ces exigences soient toutes respectées du fait de certaines attitudes développées au sein des entreprises. Ainsi les actions de changement sont exposées à trois grandes erreurs que sont les suivantes[332]:

- le changement est décrété sans qu'on ait aucune idée des problèmes qu'il posera,
- on oublie que les moyens humains ne se plient pas aux objectifs;
- qu'il existe des décalages de perceptions, de vision des menaces et opportunités qui rendent le changement impossible.

Le succès d'une action de changement dépendra donc de la façon d'adapter l'organisation à ses acteurs internes et, de la prise en compte des problèmes que pose tout changement. Ainsi face aux défis actuels de l'environnement, les membres de la direction devraient « accepter de remettre en cause la conception de leur organisation et du pouvoir, savoir passer de la dynamique au réseau, du fonctionnement par territoire à un fonctionnement transversal, des luttes de pouvoir au traitement pragmatique des problèmes »[333]. Pour cela, ils devraient considérer les trois maîtres mots: « direction, confiance et espoir »[334] comme étant les principaux éléments pouvant permettre de

330 C. Argyris avec les contributions de B. Moingeon et B. Ramanantsoa, « Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. », p 66, InterEdition, 1995 , 330 pages

331 Y. Salaün, « Pilotage et management d'une unité: l'analyse des menaces et opportunités », op cit, p 91

332 G. Rolland, H. Serieyx, « Colère à deux voies . Quand les organisations laminent les talents », op cit, p 107 - 109

333 Idem, p109

334 M. Crozier H. Serieyx, « Management panique à l'enreprise du 21è Siècle, op cit, p 113

surmonter les inévitables résistances au changement.

Pour pouvoir vaincre ces résistances au changement, il faudra que les P.M.E. essaient de devenir des organisations apprenantes permettant de « faire apparaître une synergie entre le développement d'une entreprise et celui des personnes qui en font partie »[335]. En effet, la prise en compte des compétences des acteurs est très important car « la performance de l'entreprise dépend moins de la qualité des produits que de la capacité d'exploiter le capital compétences, l'important étant de mobiliser les expertises plus rapidement que les concurrents »[336]. Au niveau de la direction de la P.M.E., il serait important de promouvoir un apprentissage en équipe pour que les membres de l'équipe de direction puissent apprendre les uns des autres , notamment par la pratique de l'échange . Ce travail en équipe permettrait une mise en oeuvre plus aisée des solutions préconisées pour résoudre les problèmes de l'organisation.

Pour mieux réussir le changement, les actions de changement devront être comprises comme un processus d'apprentissage organisationnel. Trois éléments pourraient guider ce processus:

«blabla

.

un cadre stratégique commun qui communique la stratégie globale et montre à chaque acteur en quoi ses activités contribuent à sa réalisation,

.

un processus de retour d'information sur les effets de la stratégie qui permette de tester les hypothèses sur les relations de cause à effet entre les objectifs et les initiatives stratégiques,

.

un processus de résolution de problèmes qui analyse et tire les enseignements des données sur la performance puis adapte la stratégie en fonction de l'évolution des conditions et des problèmes»[337].

4.1.3 Possibilités d'initier une réflexion stratégique dans les P.M.E.

Si la recherche des actions d'innovation est devenue un impératif pour garantir la pérennité de toute entreprise, celles-ci doivent s'inscrire dans une politique de développement bien explicite sous forme d'un plan stratégique.

Concernant la stratégie de l'entreprise, les modèles développés par les différentes écoles de gestion ont suivi un modèle général qui consiste à:

.

faire une analyse de l'environnement pour dégager les opportunités et les risques

[335] Marinet Marc, « L'organisation apprenante comme système de gestion des connaissances en réseau », p 43, Revue Française de Gestion , n°105, pp 43-48, Septembre - Octobre 1995

[336] E. Sutter, « Maîtriser l'information pour garantir lla qualité », AFNOR, 1993,133 pages

[337] Robert Kaplan, David P. Norton, « Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, op cit, p 255

.

évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise afin d'identifier sa compétence distinctive,

.

associer cette compétence distinctive aux opportunités en essayant de minimiser les risques. Une telle analyse permet de situer l'entreprise par rapport à son environnement et d'envisager quelle pourra être sa position concurrentielle vis-à-vis de cet environnement. Sans revenir à l'historique de la stratégie d'entreprise, on signalera tout simplement que l'art de la stratégie consiste à « comprendre l'environnement pour mieux s'en servir »[338].

Cependant la nécessité de la planification stratégique au niveau des P.M.E. ne rencontre pas l'unanimité des spécialistes de la gestion. R. Calori et al. notent que ces divergences sont le fait d'une sous estimation de certains facteurs de contingence tel que: « ***la turbulence de l'environnement, la nature de l'activité, la complexité de l'entreprise et la logique de l'entrepreneur*** »[339]. D'autres chercheurs estiment qu'il n'existe aucune relation entre la planification stratégique et la performance d'une entreprise. B. Saporta affirme cependant la supériorité des performances des P.M.E. planificatrices à celles qui ne planifient pas. Nous croyons que la planification stratégique reste nécessaire ne serait-ce que pour servir de guide à l'activité de l'entreprise. Afin de pouvoir comprendre le processus de mise en place d'un processus de planification stratégique, on pourrait l'examiner à travers les conditions influençant l'adoption de la planification stratégique:

«blabla

.

la stabilité de l'environnement est une condition de base de l'efficacité de la planification stratégique,

.

la maturité de l'industrie, la faible innovation technologique et la faible croissance sont également propices à la planification,

.

l'intensité du capital, les procédures de planification stratégique permettent de contrôler l'évolution des grandes entreprises, alors que les petites entreprises peuvent se satisfaire de moyens de communication et de contrôle plus informels,

.

le degré de segmentation formelle de la structure de l'entreprise en sous - unités s'accorde avec la planification stratégique formelle,

.

de fortes interrelations entre les tâches et entre les unités, créent un besoin de coordination de la planification ne peut satisfaire ;

338 A.C Martinet, « L'entreprise et la stratégie. L'évolution de la pensée stratégique », p 7, Cahiers Français, 1996; n°275, 115 pages.

339 R. Calori et al. , « Les PMI face à la planification stratégique », p 14, Revue Française de Gestion n°112, Janvier - Février 1997, pp 11-23

.

la simplicité de l'activité se prête aux procédures de planification, elles-mêmes relativement simples dans leur mécanisme ;

.

enfin une contrainte externe peut encourager ou imposer la planification dans le but de contrôler l'entreprise: contrainte exercée par une société-mère, l'actionnaire principal ou une institution financière».[340]. Au niveau des P.M.E., il serait très difficile de parler de planification stratégique dans le sens où on l'entend dans les grandes entreprises. On pourrait circonscrire le processus à la détermination des buts et des lignes d'actions, à leur mise en oeuvre et à la mobilisation des ressources à travers un plan d'actions.

Pour revenir au cadre de travail de notre recherche, nous remarquons que l'instabilité de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise burundaise ne la prédispose pas particulièrement à l'adoption d'un processus de planification stratégique. En outre, du fait de l'inexistence d'informations suffisantes sur la concurrence, il est difficile d'estimer ce que pourra être le volume du marché dans un avenir proche. On voit cependant que leur vulnérabilité par rapport à l'ouverture croissante du marché de la région, devrait inciter les dirigeants d'entreprises burundaises à initier des actions pouvant les prémunir contre la concurrence. Une telle démarche permettrait de rechercher où l'entreprise va et éventuellement d'envisager d'autres options suivant les changements qui peuvent survenir dans l'environnement. Il est donc nécessaire au dirigeant d'impliquer ses collaborateurs dans une telle démarche pour qu'il puisse partager avec eux les objectifs ce qui lui permettra d'accroître la communication et ainsi de pouvoir mobiliser et motiver davantage tous les membres de l'entreprise.

4.1.3.1 Le comportement stratégique des P.M.E

Parler de réflexion stratégique dans les P.M.E. revient à s'interroger sur les adaptations pratiques visant à garantir la survie et le développement de l'entreprise face à l'évolution de l'environnement. L'attitude des P.M.E. vis-à-vis de l'évolution de l'environnement est conditionnée par plusieurs variables. Ainsi, en plus de l'évolution de l'environnement, des facteurs comme la structure organisationnelle , le fait de faire partie d'un groupe, le degré de centralisation des décisions, le profil psychologique du dirigeant influencent fortement les choix stratégiques du dirigeant. Du point de vue de l'environnement, on notera que plus l'environnement est turbulent, plus les changements internes sont nombreux. Comme le souligne M. Marchesnay et C. Fourcade[341], l'analyse des bases de la compétitivité traduites par la recherche de l'avantage concurrentiel sont particulières à la P.M.E. Ainsi, les P.M.E. considéreront la solidité et la fiabilité de liens tissés en amont et en aval de leur filière comme une garantie de protection concurrentielle. La P.M.E. ne recherche pas en général à être leader de son secteur, mais visera plutôt à préserver et / ou à accroître le nombre de ses clients pour faire face à ses rivales. Pour préserver sa position concurrentielle, la P.M.E. est appelée à consolider ses liens partenariaux actuels et / ou d'en créer de nouveaux et inscrire ses pratiques dans la logique d'un «avantage

[340] H. Mintzberg in idem, p 14

[341] M. Marchesnay et C. Fourcade « La gestion de la PME / PMI », op cit

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

concurrentiel en mouvement constant »[342].

Cependant, il est largement rapporté que les dirigeants de P.M.E. sont peu enclins à développer des modèles de planification stratégique car ils considèrent que le simple recours à l'intuition leur permet de prendre les décisions importantes au bon moment; ils estiment qu'il n'est pas nécessaire de formaliser un plan stratégique pour dire qu'on a un plan. D'autres considèrent que c'est un exercice sans importance car il est tout simplement impossible de prévoir l'avenir. D'autres sont lassés par l'effort et les moyens que demandent la recherche de l'information suffisante sur l'environnement et la concurrence. Enfin, d'autres peuvent être limités par leur manque d'ambition qu'ils ont quand leurs objectifs et ceux de l'entreprise sont satisfaits. C'est ce que nous fait remarquer Oster[343] quand il affirme que les dirigeants auront tendance à faire oeuvre d'une même allocation de leurs ressources aussi longtemps que les résultats seront jugés satisfaisants. De tels arguments pourraient être appuyés par J. Brunel et J. Saglio[344] qui constatent qu'il est difficilement concevable pour un dirigeant de P.M.E. d'amorcer une réflexion stratégique car il est aux prises avec un volume trop considérable de travail quotidien, il lui est impossible de dégager suffisamment de temps pour la réflexion.

Cependant , nombreux sont les spécialistes de la gestion qui ont cherché à étudier les pratiques de planification stratégique en usage dans les P.M.E. Ils notent que la décision stratégique est une pratique assez courante. Ainsi, I. Braguier constate que « nombreuses sont les P.M.E. qui s'engagent dans une stratégie fondée sur l'innovation »[345]. Pour Still (74), « la stratégie des P.M.E. est plutôt intuitive et conjoncturelle »[346] et Rice et Hamilton ajoutent qu'elle est « non rationnelle et non systématique »[347]. Quant à O. Chaillot[348], il note que la stratégie est souvent limitée à une démarche de réflexion intuitive, voire de décision non formalisée et non communiquée donc rarement utilisée comme outil de management. On voit que la faiblesse ou l'absence de formalisation de la stratégie de la P.M.E. et le recours à l'intuition caractérisent les pratiques de P.M.E. en matière de stratégie. P.A. Julien[349] note que la stratégie est le plus

[342] idem, p 93

[343] Oster in W. Bocker, « Strategic change : the influence of managerial characteristics and organizational growth», p 154, The Academy of Management Journal, vol 40, n°1, february 1997, pp 152-170

[344] J. Brunel et J Saglio in B. Duchénaut, « Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres et analyses pour mieux les connaître », op cit p 272

[345] I. Braguier, « Etude empirique de l'influence du contexte sur le comportement stratégique des PME », CEREGE, 1992, 11 pages

[346] Still in P.A. Julien et M. Marchesnay, « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, p11, GREPME, 1992, 29 pages

[347] idem

[348] O. Chaillot in B. Duchénaut, « Les dirigeants de PM. Enquête , chiffres pour mieux les connaître,op cit, p 272

souvent gradualiste ou incrémentale, circonstancielle ou peut être marquée par son caractère « étapiste » et de flexibilité.

Pour sa part, Alain Noël[350] dresse une typologie susceptible d'être adoptée en fonction de l'évolution escomptée de l'environnement. D'après lui, 4 stratégies de base peuvent être mises en évidence. :

- la stratégie qualifiée de « prudente » privilégie l'activité sur le marché déjà acquis à l'entreprise;
- la stratégie « extensive » cherche avant tout de nouveaux débouchés territoriaux;
- les P.M.E. ayant adopté une stratégie « intensive » visant leur marché traditionnel continuent à augmenter leurs ventes grâce à de nouveaux produits,
- la stratégie « innovante » enfin, caractérise la démarche des P.M.E. qui veulent trouver de nouveaux clients en leur proposant de nouveaux produits.

De manière plus pragmatique, B. Saporta[351] considère que la P.M.E. a besoin d'un cadre minimum dans lequel inscrire ses projets et visualiser ne serait que de manière succincte son avenir. Pour souligner la différence des pratiques existantes au niveau de la planification stratégique entre les P.M.E. et les grandes entreprises, H. Mahé de Boislandelle juge qu'il est plus raisonnable de parler de « **programmation** »[352] lorsqu'on étudie les pratiques de planification stratégique dans les P.M.E.

4.1.3.2 Réflexion stratégique et dirigeants des P.M.E.

Nombreuses sont les observations qui placent le dirigeant de P.M.E. au centre de la réflexion stratégique. Ainsi, Bamberger considère que « l'élaboration d'une stratégie est par nature, dans son coeur, un processus créatif qui exige des caractéristiques personnelles du dirigeant ou de l'équipe dirigeante»[353]. Bracker et Pearson (86) et Pearson (88) considèrent que « le comportement de planification dépend de la logique de l'entrepreneur: opportuniste ou artisan »[354]. Quant à M. Marchesnay[355], il souligne que le

349 P.A Julien, M. Marchesnay, « Des procédures aux processus stratégiques dans les P.ME. » op cit, p 12

350 Alain Noël in B. Duchénaut, « Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres pour meiux les connaître », op cit p 277

351 B. Saporta, « Stratégies pour la PME », op cit, p 85

352 H. Mahé de Boislandelle, « Gestion des ressources humaines dans les PME », p 347, Economica, 2è Edition, 1998, 486 pages

353 Bamberger, « Le management stratégique dans les PME », p 17, Direction et gestion, n°4 1985, pp 15-26

354 Bracker et Pearson in R. Calori et al., « La PME face à la planification stratégique », op cit , p14,

type de stratégie mise en ouvre est fortement influencé par les buts du dirigeant suivant que ce dernier est orienté vers la croissance ou pas. La décision stratégique sera donc le reflet du processus mental de prise de décision que l'entrepreneur va privilégier. M. Marchesnay et C. Fourcade[356] indiquent donc qu'au lieu de s'intéresser aux procédures de planification stratégique, il serait mieux d'essayer d'appréhender le processus mental de prise de décision de la part de l'entrepreneur. Le degré de dynamisme dans les réponses aux variations de l'environnement sera par conséquent fonction du dynamisme même du dirigeant. Cependant, certains travaux nuancent la place accordée aux caractéristiques du dirigeant dans la réflexion stratégique. Ainsi H. Sylvestre et al.[357] notent que la décision stratégique est le résultat d'une démarche méthodique en fonction des caractéristiques d'évolution de l'environnement de l'entreprise. En se basant sur un échantillon de 100 dirigeants de P.M.I. de la région Rhône - Alpes, trois types distincts ont été mis en évidence:

«blabla

.

le type « décisions réfléchies » qui se caractérise par une démarche approfondie, par des prises de recul tant au niveau de la réflexion que de la prise de décision stratégique,

.

le type « décisions opportunistes » qui opèrent des changements d'orientation stratégique en fonction des opportunités saisies par le dirigeant. Ces dirigeants conduisent en permanence et de façon automatique une réflexion sur le devenir de l'entreprise mais elle s'opère très souvent en réaction à un événement,

.

le type « « décisions contraintes »: les dirigeants sont amenés sous la pression de l'environnement et des contraintes imposées par d'autres intervenants du marché, d'opérer des changements d'orientation stratégique qui ne sont pas délibérés. Ces dirigeants sont plutôt réactifs et considérés comme peu innovateurs.

Pour souligner l'attitude que peut prendre un dirigeant vis-à-vis de l'évolution de l'environnement, Miles et Snow[358] ont distingué:

.

le type défendeur,

[355] Cfr Chapitre 3, point 3.1.3.2

[356] M. Marchesnay et C. Fourcade, « Gestion de la PME/PMI », op cit

[357] H. Silvestre et al., « Approche typologique de l'univers stratégique de dirigeants de PMI indépendantes et filiales de groupe de la région Rhône-Alpes »,Rapport de recherche EM Lyon, septembre 1995, 175 pages

[358] Miles et Snow in I. Braguier, « Etude empirique de l'influence du contexte sur le comportement stratégique des PME », op cit p 6

- le type prospecteur,
- le type analyste et le type réacteur.

Au niveau des P.M.E. l'attitude adoptée vis-à-vis de la décision stratégique peut effectivement être influencée par les événements qui marquent l'évolution de l'entreprise. Ainsi afin de rendre compte de la place qu'occupe le dirigeant en fonction de l'évolution que peut connaître l'entreprise, Alice Guilhon introduit l'idée de « **contrôlabilité »** [359] qui s'exprime par la capacité du dirigeant à contrôler le système personnellement et qui opère « une mise en relation des compétences entrepreneuriales et des compétences distinctives intégrées dans un contexte organisationnel propre à chaque P.M.E. »[360]. D'après cette théorie, la zone de contrôlabilité traduit l'articulation entre les variables de structure (la forme techno-organisationnelle) , de compétences (les compétences entrepreneuriales et distinctives) et de performances (marchés et produits).

Ainsi A. Guilhon distingue quatre formes de contrôlabilité suivant les différents modes de développement de la P.M.E.:

- celle dite **organique** qui correspond à une stratégie d'évolution anticipative avec recherche d'amélioration des performances dans un objectif de croissance. Elle traduit la capacité du dirigeant de prévoir, d'assimiler, et de conduire les transformations internes en matière de structures et de compétences,
- une deuxième forme dite **« adaptative »** se réfère à une stratégie réactive du dirigeant qui cherche à maintenir ses performances dans un but de survie. Pour survivre, le dirigeant réduit sa zone de contrôlabilité au profit d'un tiers afin de pouvoir adapter son organisation,
- il peut exister une troisième forme qui est la **« contrôlabilité élargie ou partagée »** où le dirigeant décide de nouer des relations avec des partenaires externes et,
- enfin, **« la contrôlabilité figée »** quand le dirigeant refuse le développement car il conduit à une perte de contrôlabilité ou tout simplement demande des moyens trop importants.

On remarque alors que toute réflexion ou initiative stratégique a tendance à relever des caractéristiques personnelles du dirigeant malgré la mise en garde de H. Laroche et J.P. Nioche qui notent que « la pensée rationnelle du dirigeant n'a pas toute la puissance qu'on lui prête»[361]. On peut donc dire du fait de la complexité des facteurs qui entrent en

[359] Alice Guilhon et al. « PME. De nouvelles approches », pp 60- 67, Economica, 1998, 187 pages

[360] idem p 61

jeu dans la prise de décision stratégique que les dirigeants de P.M.E. devraient impliquer certains de leurs collaborateurs dans la réflexion stratégique pour mieux assurer la contrôlabilité de leurs unités et leur permettre un développement équilibré. Cette implication devrait commencer en amont du processus par l'organisation de la surveillance des évolutions possibles de l'environnement.

4.1.3.3. Importance de la veille stratégique

Quoiqu'il soit communément admis que le processus de planification stratégique n'est pas fréquent dans les pratiques de gestion des P.M.E., il reste une démarche possible. La P.M.E. doit répondre aux à-coups de l'environnement et a besoin de se faire un idée de ce que pourra être l'évolution de celui-ci lorsqu'une politique de développement est envisagée. Il nous paraît donc important que les P.M.E. puissent imaginer un dispositif de veille leur permettant d'avoir suffisamment d'informations pour prendre des décisions éclairées.

4.1.3.3.1 En quoi consiste la veille stratégique

La fonction de veille est une activité opérationnelle stratégique capable de nourrir tout à la fois le processus de décision stratégique en fournissant les informations susceptibles de fonder les choix à long terme de l'entreprise, en d'autres mots, c'est un outil d'aide au processus de décision. En tant que système d'écoute prospectif de l'environnement, il permet une détection précoce des « incertitudes majeures qui peuvent apparaître dans le système concurrentiel »[362]. L'environnement pourra être « abordé selon la vision d'un système ouvert: l'entreprise devant s'adapter à son environnement pour survivre comme tout système vivant ou encore comme un groupement d'acteurs qui engagent des actions adressées à l'entreprise »[363]. La pratique de la veille permet donc d'accroître la capacité à anticiper, à réagir aux changements technologiques et de marché.

La veille devra s'intéresser aux aspects liés à la technologie, au couple produits / marchés, à la conjoncture et à l'environnement politique. De façon plus concrète, cette recherche d'information sur l'environnement participe en fin de compte à la construction d'une vision de l'environnement par la collecte d'informations qui pourraient, le cas échéant, permettre la mise en place d'une politique de développement de l'entreprise. Pour être efficace, le système de veille et de surveillance de l'environnement devra être l'affaire de tous ou de certains collaborateurs du dirigeant que ce soit au stade de la collecte, de l'analyse, de la synthèse ou de l'exploitation de l'information externe.

Les informations ainsi recueillies entrent dans le sous-système d'informations stratégiques. Du fait que l'exploitation de l'information stratégique exige une comparaison de plusieurs domaines, la nécessité d'un regard transdisciplinaire suppose que le

[361] H. Laroche et J.P. Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, n°99, J-J-A 1994, pp 64 - 78

[362] E. Sutter, « Maîtriser l'information pour garantir la qualité », p 47, op cit

[363] G. Jacob, « Le sytème d'informations pour la stratégie d'entreprise »., Ed. Hermès, Paris, 1993, 132 pages

dirigeant associe ses collaborateurs dans une telle activité sous peine de se faire une idée étriquée des évolutions possibles de l'environnement. Au Burundi par exemple, une telle activité nous paraît porteuse pour le développement et la survie des entreprises dans la mesure où le pays rallie de plus en plus des zones économiques comme le COMESA et bientôt le Marché commun d'Afrique de l'Est avec des retombées et des facilités que les entreprises peuvent extraire d'un nouvel environnement pertinent. En outre, du fait des mesures incitatives prises dans un cadre juridique nouveau, un suivi et une exploitation de ces informations rendant compte de l'évolution de l'environnement pourrait inspirer des politiques d'investissements pour des P.M.E. soucieuses de se développer. Faute pour certains dirigeants d'utiliser des techniques comme le benchmarking pour juger de leur compétitivité, des informations simples sur les produits concurrents importés pourraient néanmoins leur permettre de comparer dans certains cas la compétitivité de leurs entreprises par rapport à leurs concurrents étrangers.

4.1.3.3.2 Organisation de la veille stratégique dans les P.M.E

L'organisation de la veille stratégique commence par une prise de conscience de la nécessité de disposer de suffisamment d'informations pouvant renseigner sur les opportunités et les menaces de l'environnement. En vue de pouvoir couvrir tous les domaines présentant un intérêt quelconque pour l'entreprise, le rôle de veille doit être joué par un maximum d'acteurs de l'entreprise. Ainsi, les considérations multiples des différents acteurs permettront d'affiner la décision stratégique au lieu de compter sur la seule vision du dirigeant. G. Marteau et H. Lesca[364] considèrent que certains éléments tels que:

- l'absence de structure formelle,
- la restriction du champ d'investigation,
- la limitation des sources d'information,
- le caractère aléatoire de l'écoute de l'environnement,
- l'absence de mise en oeuvre de technique d'analyse et de synthèse des informations sur l'environnement,
- la rétention ou la centralisation de l'information sur l'environnement externe de la part du chef d'entreprise, ne sont pas de nature à favoriser la pratique d'une veille stratégique formalisée. Cependant, de façon plus concrète, Ch. Le Moënne[365] considère

[364] H. Lesca et G. Marteau, « Surveiller son environnement », p 12, Direction et Gestion, n°2, 1986, pp 12-22

[365] Ch. Le Moënne, » La communicationd'entreprise et d'organisation », p101, PUF, 1998, 235 pages

que le processus peut se mettre en place autour d'un problème à résoudre, ce qui permet d'abord de bien définir et d'en répartir le travail de collecte d'informations entre plusieurs compétences. Une telle pratique permettra de réduire les effets des biais perceptuels qui font que certaines personnes accordent de l'importance et de l'intérêt à une information eu égard à l'interprétation qu'ils en font.

Comme intelligence collective au sein de l'entreprise, la pratique de la veille doit être une activité commune à plusieurs acteurs de l'entreprise et de façon particulière, au dirigeant de P.M.E. et à ses proches collaborateurs qui sont impliqués dans la prise de décision stratégique. H. Lesca et M.L. Caron[366] proposent de procéder par des regroupements d'informations en vue de:

- détecter des thèmes qui autrement seraient passés inaperçus,
- procéder à des recoupements de signaux pour en fin de compte faire des comparaisons et des vérifications,
- pouvoir guider sa réflexion en fonction des quelques informations sur un thème donné.

Ils proposent en outre une méthodologie pouvant aider au regroupement des informations. Ainsi, ils considèrent que trois critères[367] peuvent être considérés:

- critères de similitude pour associer les informations ressemblantes;
- les critères de proximité pour les informations qui ont une caractéristique commune ainsi que,
- le critère d'analogie pour les informations qui sont à regrouper sur une base de ressemblances constatées.

En procédant de cette façon, on pourra facilement ranger une nouvelle information et l'utiliser pour créer un nouveau thème ou la rejeter si elle ne paraît pas utile.

4.1.3.4 Le plan d'actions prioritaires comme outil initiateur d'un management innovant

Nous avons précédemment souligné la nécessité pour une entreprise d'inscrire son action dans le futur en cherchant toujours à être de plus en plus innovante. Cette volonté devrait

[366] H. Lesca et M.L Caron, « Veille stratégique: créer une intellignce collective », p 61, Revue Française de Gestion, n°105, septembre - octobre 1995, pp 58 - 71

[367] idem, pp 62-63

être exprimée comme signalé plus-haut à travers la mise en place d'un plan d'actions stratégiques internes et externes qui se traduirait par la mise en place de familles d'actions assorties d'une première planification par tranches annuelles ou semestrielles. Cependant, nous avons vu à travers notre revue de la littérature sur les pratiques de planification dans les P.M.E. que très peu d'entre elles mettaient en place des procédures formalisées leur permettant d'élaborer un plan stratégique autour duquel s'organiserait l'activité de l'entreprise en vue de faire face aux changements de l'environnement et ainsi prendre de l'avance sur les concurrents. Nous avons en même temps remarqué notamment au Burundi que, malgré ce constat, l'ouverture du marché aux produits étrangers facilitée par la libéralisation de l'économie et l'appartenance du Burundi à de nouvelles zones économiques devraient inspirer les dirigeants de P.M.E. burundaises pour organiser l'activité en tenant davantage compte des impacts que ces changements peuvent avoir sur l'avenir de leurs entreprises.

Nous proposons aux dirigeants, qu'à défaut de pouvoir mettre en place un Plan d'actions stratégiques internes et externes précisant les objectifs à atteindre sur une période de trois à cinq ans, d'organiser constamment l'activité de leur entreprise autour de projets nouveaux intégrant les changements observés dans leur environnement pertinent et les dysfonctionnements qui affectent actuellement leur fonctionnement, leurs activités et leurs produits et qui polluent leur environnement interne.

Pour susciter l'adhésion collective et consensuelle des membres de la direction et partant de nombre d'autres acteurs de l'entreprise, le dirigeant devra intégrer ses proches collaborateurs dans sa réflexion en précisant d'abord ses attentes en termes de résultats escomptés et en organisant la sélection de nouvelles idées.

De manière concrète, le projet retenu sera traduit en plans d'actions prioritaires permettant de canaliser l'activité des différentes unités vers l'atteinte des objectifs retenus dans le projet. La mise en oeuvre du projet se fera à travers la traduction des objectifs de l'entreprise dans des actions prioritaires qui sont consignées dans un document écrit **« le Plan d'Actions Prioritaires** » comportant un certain nombre d'actions jugées prioritaires par les membres de la zone de responsabilité concernée. Ce P.A.P. est conçu comme « un inventaire des actions à faire au cours d'une période de six mois pour atteindre des objectifs prioritaires »[368]. C'est un outil complémentaire à la gestion du temps car il contient des **actions compréhensibles, concrètes et traduisibles en temps.**

C'est un outil de l'action collective et il facilite la communication du responsable de l'unité avec les membres de son équipe dans l'animation de la mise en oeuvre des actions décidées.

Le plan d'actions prioritaires tire sa composition des éléments de la stratégie externe et des actions de la stratégie interne pouvant améliorer la qualité du fonctionnement interne et du management de l'entreprise. Ainsi, le plan d'actions prioritaires comprendra des actions prioritaires du supérieur hiérarchique intéressant sa zone de responsabilité et des actions opérationnelles plus concrètes intéressant particulièrement son unité.

[368] H. Savall et V Zardet, « Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enraciné », Op cit, p336.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Son pilotage s'effectue à deux niveaux. D'une part, par un examen en commun de l'état d'avancement des actions et la prise des décisions d'ajustement. La mise en place des PAP conforte la structuration de la direction puisque l'élaboration des PAP s'effectue de manière descendante en suivant l'organigramme effectif de l'entreprise. Du fait de la concertation consécutive à la mise en oeuvre des PAP, cet outil constitue une étape considérable au développement des pratiques de travail en équipe et mérite des dispositifs complémentaires permettant d'accroître la communication au niveau de la direction et partant au niveau de toute l'entreprise.

4.2 Effets de la communication sur l'implication des collaborateurs des dirigeants de P.M.E.

4.2.1. Importance de la communication

La nécessité de coordonner les activités de l'entreprise ou d'une organisation fait que la communication ne peut plus être considérée comme une activité périphérique mais qu'elle doit se situer au centre même de l'activité de l'entreprise. Une vision réductrice la limite à la transmission des messages au lieu de la considérer comme un moyen de rapprocher les vues et de se concerter à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions possibles que nécessitent la réalisation de ces objectifs. Considérant que le pouvoir par fonction est appelée à s'éroder du fait que la communication devient de plus en plus l'élément essentiel du leadership, M. Crozier et H. Sérieyx notent que ***« la communication est un élément intégrateur des pratiques et des comportements nouveaux émergents en gestion*** »[369]. Pour montrer combien la communication est l'élément sur lequel doit se fonder tous les principes de management A. Kataoka souligne que « ***la communication est aussi nécessaire à l'entreprise que l'eau l'est pour la vie »***[370]***. La communication s'inscrit donc dans la poursuite et le pilotage de l'activité. Elle vient permettre à l'entreprise un exercice continu et sans cesse amélioré lorsqu'elle est bien conduite car comme le souligne J.Y. Capul, « il y a communication lorsque la situation de départ subit une modification à l'issue du processus de communication*** » [371]. Elle permet donc grâce aux interactions matérielles par l'échange et la confrontation d'arguments la poursuite de l'activité de l'entreprise ou de l'organisation. Afin de rendre compte de son importance dans les organisations, le philosophe allemand Jürgen Habermann en analysant les formes de rationalité à l'oeuvre dans certaines organisations, « ***voit dans l'activité de communication une nouvelle forme de rationalité*** »[372]. Malgré la dimension de la P.M.E. qui est de nature à favoriser

[369] M. Crozier, H. Sérieyx, « Management panique à l'entreprise du 21è siècle », p 117

[370] ***A. Kataoka, « An international event every two years. In search of world class performance», 1997, Edition Institut Renault de la qualité et du management***

[371] J. Y. Capul, « La communication dans les organisations », p 46, Cahier Français, n° 258, pp 45 - 48, 1992, Octobre - décembre

[372] J. Habermann in idem, p 48

la communication, on voit que ni la communication horizontale ou verticale ne sont habituellement développées.

Pour que la communication puisse participer à une bonne structuration des relations de travail au niveau de la direction, elle doit être conçue comme une fonction transversale à tout système de management car:

«blabla

- planifier suppose une définition et une explicitation des objectifs à moyen ou long terme,
- organiser nécessite la mise en place de procédures formelles ou informelles de communications et de coordination;
- allouer implique de connaître les moyens et les ressources disponibles, ceux attribués et les résultats obtenus pour mesurer l'efficience,
- animer et activer sont des missions qui reposent fondamentalement sur la communication,
- contrôler suppose qu'il existe des outils de contrôle, donc un système d'information vivant, du type tableaux de bord qui apporte des données pertinentes permettant notamment de prévenir, d'anticiper ou de réguler les dysfonctionnements »[373]. Ces dispositifs de communication devraient être mis en place pour faire de la communication un outil dynamique de gestion. Elle est un outil indispensable pour le maintien de la cohésion et de l'efficacité. Liée à l'organisation, la communication permet de parer partiellement à «un pilotage à vue reposant sur la spontanéité pure et simple »[374]. Elle permet de connaître l'état de l'organisation et agit sur cet état car les difficultés de communication peuvent facilement se traduire par une mauvaise organisation du travail et entraîner des difficultés dans la régulation de dysfonctionnements conséquents. Elle est présentée comme « un facteur de compétences , car elle est un vecteur de l'échange d'idées et d'informations, et aussi l'outil de travail en équipe indispensable à la réactivité souhaitée »[375] .

4.2.2 Organisation de la communication au niveau des P.M.E.

L'organisation de la communication exige que l'on prenne en compte autant les structures en place que la culture ambiante pour déterminer le système de communication à mettre en place. Cette organisation est nécessaire car « un exercice non coordonné du pouvoir de communication a pour effet de substituer à la communication des communications qui ne convergent pas nécessairement sur le fond »[376]. Cependant, on peut noter que de nombreuses pratiques sont de nature à entraver la communication dans les organisations.

373 A. Bartoli « Communication et organisation pour une politique générale cohérente » p 99, Les Editions d'Organisation 1991, 175 pages.

374 A. Bartoli « Pour une communication dans une organisation communicante » p 37, Personnel n°313, Mars - Avril 1990.

375 Ch. Le Moënne « La communication interne comme facteur de compétences » p 64, Humanisme et entreprise ; n° 207, Octobre 1994, pp 61 - 74

376 Y. Gauchet, « Globalement positif ... la communication globale de l'entreprise, n°164, septembre 1984, pp 57-64

En effet, on remarque que dans les structures autoritaires telles que celles rencontrées dans plusieurs P.M.E. burundaises, il existe des barrières à la communication entre les différentes unités et que l'obéissance accordée au dirigeant est telle que « ***les objectifs de l'entreprise sont sacrifiés sur l'autel des objectifs de sa propre unité*** »[377]. En outre des centres de pouvoirs informels alimentent souvent un réseau riche de communication informelle qui s'ajoutent aux circuits réguliers ou qui les contournent. Ces communications informelles peuvent être comme le souligne H. Mintzberg[378] à la fois source d'informations signifiantes ou des éléments perturbateurs de la communication formelle dans la mesure où elles peuvent être dysfonctionnelles et interférer dans l'exécution du travail. Ne pas faire un effort pour organiser la communication revient à hypothéquer l'efficacité de l'entreprise car en se référant à la seule vision du dirigeant, on court le risque de passer à côté d'opportunités qui auraient permis d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. D'autre part favorisant la communication informelle aux dépens de la communication formelle, la P.M.E. court le risque d'entretenir une communication « parasitaire », privilégiant seulement le côté « convivialité » et omettre d'insister sur les échanges susceptibles d'améliorer l'organisation de l'activité de l'entreprise.

De manière générale, H.Mintzberg[379] note qu'il existe une préférence très nette des cadres pour les moyens de communication verbaux alors que le courrier ne reçoit que très peu d'attention. La communication se fait au travers des réunions et de contacts nécessités par la poursuite des activités quotidiennes. Dans d'autres cas, des réunions au niveau départemental, au niveau de la direction ou des séances de présentation de projet pourraient servir de cadre technique pour renforcer la communication formelle.

Le dirigeant de P.M.E. et ses proches collaborateurs occupent une place centrale dans l'organisation de la communication. En effet, le dirigeant de P.M.E. passe l'essentiel de son temps à communiquer, mais ce rôle ne saurait être accompli sans le recours de ses collaborateurs qui jouent un « rôle d'amplificateurs des émissions de messages d'où qu'ils viennent »[380]. Comme vecteur essentiel de la communication, les collaborateurs du dirigeant, ont l'obligation de communiquer à la fois avec le dirigeant et avec leurs subalternes pour faire de la communication un véritable outil de management. Mais ce rôle de relais, de soutien et de formation ne sera assumé par le management qu'à condition que le dirigeant les tiennent informés. En se référant aux rôles du cadre en l'occurrence des proches collaborateurs du dirigeant énoncés par H. Mintzberg, on remarque que l'activité de communication est dans l'essence de la fonction d'un cadre, elle est partie intégrante de l'activité même des membres de la direction.

En examinant le modèle des trois sphères du dirigeant présenté par J. Delpeuch et A. Lauvergeon[381]: sphères statutaire, de créativité et de « remontée » et en l'étendant aux membres de la direction, on remarque que leurs contenus invitent ces derniers à

[377] G. Clampitt, « Communicating for managerial effectivenes », p 62, Sage Publications, 1991, 301 pages

[378] H. Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », op cit, p 62

[379] H. Mintzberg, « Le manager au quotidien », op cit, p 50

[380] E. Dupuy et al., « La communication interne vers l'entreprise transparente », Les Editions d'organisation, 1988, 159 pages.

communiquer mais que cette communication ne saurait être utile qu'à condition de développer davantage leurs capacités d'écoute. Une communication qui ne serait pas accompagnée de capacités d'écoute suffisantes ne pourrait pas participer à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les pratiques de l'entreprise devraient évoluer dans le sens d'une écoute active et plus globale, de la part du dirigeant et de ses collaborateurs. Au niveau de l'équipe de direction, E. Dupuy et al. proposent quelques lignes de conduite que les membres de la direction devraient suivre pour mettre en place une communication vivante:

«blabla

.

les messages reçus par le personnel de l'entreprise ou par une de ses parties sont conformes aux messages envoyés par la direction ,

.

les messages perçus par la direction sont identiques aux messages émis par le personnel de l'entreprise ou par une de ses parties;

.

ce qui est fait par l'équipe de direction est en accord avec ce qui se dit dans les discours de direction;

.

ce qui est demandé en priorité aux membres de l'équipe de direction, c'est de prêcher par l'exemple,

.

ce que dit et fait chaque membre de l'équipe dirigeante va dans le sens du renforcement de la collégialité de l'équipe »[382].

On voit donc que le développement des pratiques de communication nécessaires pour l'efficacité de l'activité de l'entreprise est en premier lieu l'affaire du dirigeant et de ses proches collaborateurs. C'est en favorisant la communication au sein de l'entreprise que le dirigeant pourra faire en sorte que ses proches collaborateurs soient de vrais pilotes de l'activité de l'entreprise.

4.2.3 Rôle de l'encadrement dans le développement de la communication et de la coordination de l'activité de l'entreprise

Comme évoqué précédemment, le système de communication au niveau de la P.M.E. est souvent informel, entraînant par là même un phénomène de déperdition de certains éléments essentiels à la bonne marche de l'activité de l'entreprise. Cette absence de formalisation perturbe la transmission des informations en provoquant des retards, des incohérences au niveau des ordres ou des décisions , un manque de rigueur dans le suivi du travail et un recours incessant à l'intervention du supérieur hiérarchique. Il convient dès

[381] J.L Delpeuch et A. Lauvergeon, « Un dirigeant, ça fait quoi au juste? », p 70, Harvard L'Expansion, n°42, Automne 1986, pp 64-80

[382] E. Dupuy et al., « La communication interne vers l'entreprise transparente », opcit. p 86

lors d'éviter que chacun fasse son travail sans le coordonner avec celui des autres, sans aucun suivi des opérations. Le manque de coordination entrave les relations tant verticales qu'horizontales dans les situations de travail. Les membres de la direction devraient agir de façon à développer « ***ce réflexe de maximisation du temps directement productif au détriment des temps passés pour s'informer et discuter des mesures à prendre*** »[383]. Pour cela, le rôle des collaborateurs du dirigeant dans la communication devrait évoluer vers un travail de pilotage, d'animation et de coordination de l'activité. Cet accroissement du rôle de l'encadrement dans la communication au sein de l'entreprise constitue en outre « ***une opportunité pour l'amélioration de la réciprocité des relations entre les niveaux hiérarchiques et entre les secteurs de l'entreprise*** »[384].

Comme la taille de la P.M.E. est de nature à faciliter la communication et la circulation de l'information , le développement du système de communication pourrait contribuer à amorcer un management innovateur par l'exploitation d'informations stimulantes ainsi générées. Cependant, une mise en garde mérite d'être faite dans la mesure où l'atteinte de ces objectifs nécessite la maîtrise des techniques de réunions pour rendre ces mécanismes plus vivants.

Afin de pouvoir mettre en place un dispositif d'échanges pouvant faire face à la faiblesse de la diffusion de l'information, de l'anticipation des problèmes posés et des dérangements pouvant gêner le travail quotidien un examen détaillé des dispositifs de communication – coordination-concertation est nécessaire . D'une manière limitative, ces dispositifs peuvent être les suivants[385]:

.

contact: échange non programmé et informel entre deux personnes,

.

échange : échange programmé entre deux personnes. Il est programmé à plus d'une journée à l'avance avec un ordre du jour précis.

.

réunion: échange programmé et formel entre plusieurs personnes,

.

message : tout type de communication écrite,

.

échange d'informations de prévention: il est centré sur l'anticipation de

[383] F. Domeur, « Processus de redressement dans une PMI en difficulté. Cas d'intervention socio-économique », p24, ISEOR, 1985, 37 pages.

[384] M. Bonnet et F. Domeur, » Transformation du rôle de l'encadrement. Etude de cas de dix entreprises dans un grand groupe industriel français », p10, ISEOR, Juin 1985, .21page

[385] M. Bonnet et Gonnand, « Elaboration d'un plan de formation intégrée et mise en place de dispositifs de concertation au sein d'une usine de métallurgie », Mars 1987, 74 pages.

dysfonctionnements probables, s'intéresse à la notion de long terme.

La clarification de la part qu'occupe chacun de ces dispositifs dans le système de communication et de coordination permet de chercher des solutions capables de fournir, de créer des informations susceptibles d'améliorer l'activité de l'entreprise.

4.2.4 Un axe d'amélioration du management de l'entreprise: la technique de réunion.

Les préoccupations d'assurer de façon continue un bon fonctionnement de l'entreprise amènent dirigeants et collaborateurs à avoir recours à des réunions de manière assez régulière. On peut alors se demander à quel niveau, la technique de réunion devient un outil de management.

Nous voudrions d'abord noter que la réunion peut être définie comme « une occasion pour une équipe de travailler de manière concertée et synchronisée, de s'informer, de prendre des décisions qui jalonnent le travail de chaque membre du groupe»[386]. La réunion, comprise comme pratique du management, tire sa qualité et son apport de la minutie de sa préparation et aussi à la possibilité de mettre à jour certains indicateurs de tableaux de bord des secteurs de l'entreprise concernés.

Comme pratique de management productrice de valeur ajoutée, la qualité d'une réunion tient préalablement à la préparation et à son contenu. Les attentes des participants sont diverses; elles vont de la diffusion d'informations utiles intéressant un sujet particulier à des modifications d'éléments d'une décision et à la prise de résolutions sur un ou des domaines précis.

Pour produire les effets escomptés d'une réunion, son ordre du jour doit être précisé à l'avance pour une participation active. Le contenu de la réunion doit laisser transparaître son point d'ancrage par rapport à la mise en oeuvre du projet d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise dans lequel sont impliqués les collaborateurs du dirigeant et doit essayer de répondre autant que possible aux préoccupations liées aux situations de travail des participants. D'une réunion devrait sortir des informations - clés liées notamment aux rapports de l'entreprise avec son environnement externe, les résolutions prises sur des points précis ainsi que des positions spécifiques des participants qui peuvent être visualisées par une grille de convergences / spécificités. Pour se garder des déviations possibles, la personne qui joue le rôle de pilote doit mettre en place des règles du jeu lui permettant de canaliser les échanges.

Pour permettre une conservation et une utilisation ultérieure du contenu des débats, une prise exhaustive de notes exhaustive est nécessaire afin de pallier l'évaporation des idées qui constituent un frein au pilotage de l'organisation. Le contenu de la réunion sera formalisé par une fiche de résolutions (annexe n°7) mais devra ultérieurement faire objet d'un compte rendu détaillé d'idées forces.

[386] V. Fraisse-Schneider et al., « Structurer les méthodes de direction pour accroître l'efficacité d'un groupe de projet et améliorer la qualité des décisions. Cas d'un groupe de projet travaillant sur un projet de construction d'une nouvelle entreprise agro-alimentaire », ISEOR, octobre 1989; 86 pages

Enfin, on peut dire que la réunion ne devient une pratique managériale qu'à condition que l'issue de la réunion conduise effectivement à la mise en oeuvre des résolutions prises. C'est à cette condition que la réunion devient un véritable outil de management et qu'elle participe réellement à la structuration du travail en équipe au niveau de la direction. Cependant de manière à ne pas perdre de vue les éléments autour desquels s'organise la recherche de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise, des outils comme le tableau de bord de pilotage pourraient appuyer utilement la consolidation des pratiques de travail en équipe au niveau de la direction de P.M.E.

4.3 Le tableau de bord de pilotage comme outil structurant du travail en équipe au niveau de la direction

4.3.1. Nécessité d'un système d'informations dynamique dans la P.M.E.

4.3.1.1 Les fonctions de l'information

On peut dire que communication et système d'informations sont indissociablement liés. Ainsi, au sein d'une même unité, chaque acteur devrait savoir en quoi ses activités sont liées à celles de ses collaborateurs afin de pouvoir détecter les éventuelles anomalies, en déterminer les causes et proposer ou prendre des mesures correctives.

Comme la communication concerne en général les relations entre les personnes, l'information quant à elle concerne ce qu'il faut savoir pour agir et travailler. M. Juffé et J.P Schmidt considèrent ainsi que « l'information concerne la synchronisation des activités, alors que la communication en concerne la continuité »[387]. Mais pour que la communication puisse remplir cette mission, l'information qui a pour raison d'être de réduire l'incertitude liée aux évolutions possibles de l'environnement interne et externe doit le plus possible correspondre à celle désirée pour la prise de décision. On voit donc que l'information se trouve en amont de l'activité de communication et qu'elle en constitue la matière première. Ainsi, l'information pourrait être définie comme « ***l'ensemble des éléments qui, une fois mis ensemble et analysés prennent sens en fonction du référentiel et du contexte d'action de l'individu concerné*** »[388]. Quant à M. Chokron et R. Reix[389], ils distinguent 4 usages possibles de l'information:

.

comme support des processus de gestion, l'information sera nécessaire pour que les processus qui forment l'entreprise puissent être exécutés;

[387] M. Juffé et J.P. Schmidt, « Organisation et communication: deux faces du management », p 47, Humanisme et entreprise, n° 206, août 1994, pp 45 - 71

[388] Ch. Le Moënne, « Communication d'entreprise », p 95, op cit

[389] M. Chokron et R. Reix, « Planification des systèmes d'information et stratégie d'entreprise », pp 14-15, Revue Française de gestion, Janvier - Février, 1987, pp 12- 21

- l'information est aussi considérée comme un instrument de communication dans l'organisation. A ce titre, elle permet d'assurer la coordination des activités de ses différents membres par des échanges d'information;
- elle peut être aussi vue comme un support de la connaissance individuelle et enfin,
- l'information peut être utilisée comme instrument de liaison avec l'environnement. Dans le même ordre d'idées, E. Sutter considère que les fonctions de l'information sont les suivantes:

«blabla

- la veille,
- l'aide à la décision,
- l'aide à la résolution des problèmes,
- l'amélioration continue des compétences individuelles,
- la contribution à une culture commune,
- la mémoire de l'expérience et des faits. »[390]

Du point de vue des membres de la direction et en considérant le fait qu'un processus de gestion est ***« un ensemble d'activités et de décisions logiques combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise*** »[391], l'information participe à structurer les liens devant régir les relations de travail des membres de la direction. Elle permet d'enrichir leurs connaissances du fait des informations échangées entre collaborateurs d'une même unité ou d'unités voisines.

Pour que l'information participe pleinement à la structuration progressive et à l'instauration des pratiques de fonctionnement en équipe, elle doit être de bonne qualité et pour cela, elle devra satisfaire à certaines conditions liées à son contenu, sa précision, sa mise à jour et son accessibilité. Ainsi, il faudra vérifier si toutes les informations nécessaires sont disponibles, si elles sont exactes, actuelles et si tous les membres de la direction peuvent obtenir cette information facilement. Ce dernier élément est particulièrement important pour la structuration du travail en équipe au niveau de la direction car « l'efficacité du partage des rôles dépend de la capacité qu'ont les cadres de partager l'information »[392]. Comme tout responsable d'une unité est considéré comme le

[390] E. Sutter, « Maîtriser l'information pour garantir la qualité », p 49, Hermès, 1993, 165 pages

[391] M. Chokron et R. Reix, « Planification des systèmes d'information et stratégie d'entreprise », p 13, op cit

centre nerveux de son unité, il est le point de passage obligé de plusieurs informations ; s'il pratique la rétention de l'information, il échangera « pouvoir contre efficacité »[393] et sera entrain d'instaurer des pratiques contraires au travail en équipe et à la mise en place d'un système d'informations stimulantes.

4.3.1.2 Etapes de mise en place d'un système d'informations

Etant précieuse pour la poursuite de l'activité de l'entreprise, et comme nous l'avons précédemment signalé l'information pour être utile doit être précise et diffusée au destinataire au moment opportun. Cela ne sera possible qu'à condition de mettre en place un système d'informations organisé. Il faudra notamment éviter de réinventer la roue quand l'information existe ou de mettre en oeuvre des moyens pour recueillir des informations dont la valeur ajoutée n'est pas évidente. Plusieurs problèmes entravant les systèmes d'informations pour dirigeants peuvent être soulignés: les informations dont les dirigeants ont besoin sont produites avec retard, ne sont pas reliées entre les fonctions de l'entreprise et en conséquence n'aident pas à prendre les solutions en temps utile.

Bien que le processus décisionnel des gestionnaires de P.M.E. soit vu comme le « plus intuitif, au jugé, moins dépendant d'informations et de modèles de prise de décisions »[394], il convient de signaler que plus le flux d'informations augmente, plus il devient risqué de se fier uniquement au bon sens et il importe d'organiser le système d'informations au niveau de la direction voire au niveau de toute l'entreprise. Lorsqu'on essaie de mettre en place un système d'informations plus ou moins formalisé, certaines considérations doivent guider la démarche. En effet, pour définir le contenu et les modalités des informations à diffuser, il faudra:

«blabla

.

savoir ce qui se fait, ce qui se prépare dans sa propre spécialité, sur son propre terrain de compétences et d'expérience,

.

suivre l'évolution des procédés, des techniques dans les domaines autres que sa propre spécialité et susceptibles d'influer sur son propre terrain de compétences et d'expériences,

.

suivre l'évolution des procédés, des techniques dans le domaine autre que sa propre spécialité et susceptibles de modifier ses méthodes de travail,

.

repérer, comprendre, suivre les tendances, les évolutions prévisibles,

[392] H. Mintzberg, « Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre », op cit, p 194

[393] idem p 192

[394] P.A Julien, « Les PME. Bilan et Perspectives », op cit, p 239

.

se préparer à de nouvelles méthodes de travail, à de nouveaux comportements »[395].

Tout cela doit être fait dans l'optique d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise en permettant notamment à toute personne qui reçoit l'information de franchir une étape dans la résolution d'un quelconque problème qui le préoccuperait.

De manière plus concrète, un système d'informations doit couvrir tous les niveaux de l'entreprise: le sommet hiérarchique, les grandes fonctions de l'entreprise, toutes les unités de travail et pouvoir répondre aux besoins individuels de travail. Le système d'informations doit aussi être organisé de manière à pouvoir suivre la mise en oeuvre de la stratégie et de réagir rapidement aux dérives qui s'introduisent dans cette mise en oeuvre et de comprendre les causes de ces dérives.

Tout responsable d'une unité doit prêter attention de façon consciente à la diffusion de l'information à ses subordonnés. Il doit faire un effort marqué pour mettre son information par écrit de façon à rendre sa diffusion efficace.

Un système d'informations mis en place au niveau de la direction et qui se veut efficace doit pouvoir prendre en considération les demandes d'informations de niveaux stratégique, opérationnel ou organisationnel. L'élément essentiel pour statuer sur la qualité d'un tel système d'informations étant le « lien entre les attentes des différents acteurs, les facteurs clés de succès, ainsi que les indicateurs de mesure des performances»[396], certaines étapes devront être suivies pour mettre en place ce système. Ainsi, on devra :

«blabla

.

identifier les facteurs clés de succès ainsi que les attentes des différents acteurs,

.

formaliser les indicateurs devant rendre compte des performances enregistrées,

.

déterminer la forme de présentation des informations et leur fréquence,

.

préciser le flux d'informations et la façon dont il sera utilisé»[397].

On notera donc que le tableau de bord, dont le qualificatif de **« tableau de bord de pilotage »** est spécifique au management socio-économique, constitue l'un des outils capable de rendre vivant un tel système d'informations et de participer à son évolution en fonction des exigences du fonctionnement de l'entreprise.

4.3.2 Tableau de bord de pilotage: outil pour accompagner un management innovant dans la P.M.E.

[395] E. Sutter, « Maîtriser l'information pour garantir la qualité, op cit, p 57

[396] Madnik et Wang in F. Crockett, « Revitalising Executive Information systems » , p 41 , Sloan management Review , n°4, June 1992, pp 39-48

[397] F Crocket, idem, p 41

4.3.2.1 Limites des conceptions classiques du tableau de bord

Le principal reproche formulé à l'endroit des principaux outils de pilotage classiques tels que les plans stratégiques et opérationnels, les budgets et les tableaux de bord réside dans le fait qu'ils privilégient l'aspect purement financier et sont largement éloignés de l'activité de l'entreprise. En basant ses analyses sur des données historiques, on adopte une attitude tendant plus à justifier les résultats et à en expliquer les causes plutôt qu'à susciter l'action et la prise de décisions de nature à favoriser la lutte contre les dysfonctionnements liés à l'activité même de l'entreprise; on parle souvent de gestion « au rétroviseur » car elle permet seulement de voir le chemin déjà parcouru.

Une des critiques les plus anciennes est la surabondance d'informations souvent inutiles et le fait que les contrôleurs de gestion ont particulièrement tendance à proposer le tableau de bord financier contenu dans le contrôle budgétaire comme solution à la surabondance d'informations. Ces indicateurs financiers traduisant le résultat des activités passées, ils ne permettent pas d'agir en temps utile sur les dysfonctionnements entravant le bon fonctionnement de l'entreprise.

Des critiques plus récentes[398] ont été formulées à l'endroit de la conception des tableaux de bord. Une des critiques relevée est qu'ils accordent une très grande importance aux coûts alors qu'il faut actuellement gérer la valeur. Les tableaux de bord devraient donc intégrer des indicateurs traduisant les facteurs sur lesquels l'entreprise peut agir pour être plus compétitive. On doit donc pour cela intégrer des indicateurs physiques car, ils permettent de mieux gérer la qualité, les délais ainsi que les autres dimensions concurrentielles. La deuxième critique tient au fait que la fiabilité des prévisions sur laquelle repose le contrôle budgétaire n'est pas garantie car il faut de plus en plus privilégier la réactivité plutôt que de se fier à un plan arrêté. E. Chiapello et H. Delmond relèvent que le tableau de bord est « ***le mieux placé des outils de contrôle pour améliorer cette réactivité devenue un facteur clé de succès***»[399].

Enfin, la dernière critique qu'elles évoquent tient au fait que la conception classique des tableaux de bord de gestion privilégie une vision par fonctions alors que certains éléments importants exigent une vision transversale pour être mieux gérés.

On peut donc dire que **le tableau de bord de pilotage**, une fois bien construit, serait un outil qui pourrait faciliter la réactivité des P.M.E. et grandement participer à instaurer des pratiques de fonctionnement en équipe au niveau de la direction par la vision transversale qu'il permet tout en informant sur les facteurs clés permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité vis-à-vis des concurrents.

4.3.2.2. Tableau de bord de pilotage: outil pour accompagner le changement

Le tableau de bord de pilotage constitue l'outil de gestion indispensable permettant aux

[398] Eve Chiapello et Hélène Delmond, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement, Janvier - Février 1994, Revue Française de gestion n°97, pp 49 - 55

[399] idem, 53

dirigeants de prendre des décisions cohérentes avec les objectifs stratégiques, de mesurer les résultats et affiner l'étude de rentabilité des produits / marchés. Du fait qu'il comporte des indicateurs proches des activités, il occupe un rôle central dans l'animation de l'activité de l'entreprise. D'un point de vue comptable, le tableau de bord de gestion permet « d'analyser les différents stades de formation du résultat dans un langage accessible»[400]. L'utilisation du tableau de bord de pilotage devrait donc une fois bien mis en place permettre au dirigeant de P.M.E. de détecter les éventuels dysfonctionnements à l'origine des écarts ou des évolutions défavorables constatées. La conception du tableau de bord de pilotage doit prendre en compte, comme dit précédemment, les besoins de l'activité à divers niveaux:le niveau opérationnel, de pilotage ainsi que le niveau stratégique. Au niveau opérationnel, il pourra concerner notamment les normes professionnelles; au niveau pilotage, il permet de prendre des décisions en se référant aux objectifs de l'entreprise. Enfin, il permet de redéfinir des objectifs et d'en suivre l'exécution.

Le tableau de bord est un **instrument de dialogue** [401] permettant à la fois le suivi de l'activité de l'entreprise et des plans de progrès éventuellement mis en place. Il permet également une maîtrise de la gestion du temps et des décisions. Quant au tableau de bord prospectif souvent appelé « tableau de bord global et équilibré »[402] ou « tableau de bord de la performance »[403] développé par R. Kaplan, il est souvent présenté comme une innovation et comporte 4 axes dits de succès. Il le présente comme **« un outil de communication, d'information et d'apprentissage organisationnnel »** [404]. Ces axes sont traduits par des indicateurs financiers, des indicateurs de performances vis-à- vis des clients, des indicateurs sur les processus internes ainsi que l'axe « capacité à entreprendre ». Le tableau de bord prospectif permet ainsi aux dirigeants de « canaliser les énergies, les compétences et le savoir de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs à long terme »[405]:

L'axe « **financier »** sera représenté par des indicateurs représentant les trois objectifs spécifiques qui guident la stratégie à savoir:

«blabla

[400] P.L Bescos, « Les tableaux de bord de gestion du C.N.C. Un nouvel outil de diagnostic pour les PME, p 45, Revue Française de comptabilité, Septembre 1991, pp 41-46.

[401] Idem p 46

[402] Robert Kaplan, « Des contrôleurs aux managers de coûts », L'Expansion management Review, décembre, 1995, pp 46-52

[403] S. St-Onge et M..Magna, « La mesure de la performance organisationnelle: un outil de gestion et de changement stratégiques, p 34, Gestion, Septembre 1994, pp 29 - 37.

[404] R. Kaplan et David P. Norton, « Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique: les quatre axes de succès », p 38, Les Editions d'organisations, 2è tirage, 1998, 311 pages.

[405] idem, p 37

.

croissance et diversification du chiffre d'affaires,

.

réduction des coûts / amélioration de la productivité,

.

stratégie de l'actif et d'investissement »[406].

.

L 'axe « **clients** » du tableau de bord désigne les segments sur lesquels l'entreprise compte se positionner ainsi que les objectifs pour chaque client

.

L'axe « **processus internes** » est présenté comme la différence majeure entre le tableau de bord prospectif et les systèmes classiques de mesure de la performance, qui se focalisent sur le contrôle et l'amélioration des résultats des centres de responsabilité et des départements existants.

.

Enfin, l'axe « **entrepreneuriat**» reprend des indicateurs traduisant les orientations stratégiques de l'entreprise.

Ce genre de tableaux de bord peut être placé sous la responsabilité commune du dirigeant et de son équipe de direction et permet alors « **une mobilisation de l'énergie et des efforts de toute l'équipe de direction »** [407] **.** Pour notre part nous utiliserons le tableau de bord de pilotage de l'approche socio-économique et nous considérerons que l'implantation et le développement de l'utilisation des tableaux de bord de pilotage est un excellent moyen d'agir sur les coûts cachés et d'initier les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction. En effet, le tableau de bord de pilotage a pour principe de refléter la stratégie et le budget décidés par l'entreprise sous « une forme suffisamment détaillée mais simple et pédagogique pour permettre un pilotage concret de tous les instants »[408]. C'est un système composé d'indicateurs , construits et organisés dans une finalité précise: réaliser la mission et les objectifs du responsable de l'unité et agir sur les trois causes -racines de la faiblesse des performances de l'entreprise.

En premier lieu, par sa **fonction de vigilance** sur les indicateurs qu'il permet, il augmente le **SIOFHIS** en donnant des informations permettant d'envisager des actions correctives en cas de dérive. En deuxième lieu, il permet d'une part de **synchroniser** les tâches déléguées et d'autre part , par les différents rendez-vous de pilotage avec les responsables d'unités; le TDBP permet le toilettage des indicateurs, il diminue aussi l'appréhension que le chef peut avoir de perdre son pouvoir en déléguant certaines de ses tâches à ses subordonnés. Ce contrôle est très indispensable car il permet de mesurer l'efficacité de la délégation concertée.

[406] idem, p64

[407] idem, p 294

[408] H. Savall et V. Zardet , « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activités périodiquement négociable », op cit, p 67

En outre, le TDBP peut être considéré comme un outil de mesure des performances. Dans ce cas, il rapproche les réalisations aux prévisions en mettant en évidence les écarts. Afin de préciser les responsabilités, l'organisation de la mise en place des tableaux de bord devra épouser la structure de l'entreprise.

Le tableau de bord de pilotage sert en outre **d'alerte et de diagnostic** et sa mise en place nécessite qu'elle soit bien assurée; il faudra fixer une période relativement courte pour le mettre à jour ; il permet le dialogue et incite à la décision ; son examen approfondi permet à la direction de s'assurer de la cohérence de l'ensemble ; enfin, il aide l'encadrement à mieux assurer sa fonction de gestion et de pilotage notamment en vérifiant la cohérence des tableaux de bord avec l'organigramme.

Conçu en cascade, le réseau de tableaux devra permettre :

«blabla

.

d'obtenir le contrôle de la démultiplication stratégique,

.

d'obtenir un découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques et de relier les outils par une communication verticale et transversale »[409] .

A ce niveau, il convient de noter que tous ces outils ne sauraient être utiles qu'à la condition que l'entreprise parvienne à mettre en place des dispositifs pouvant accroître la communication.

Revenant à l'évolution de la conception et de l'utilisation des tableaux de bord, on peut dire que le tableau de bord de pilotage stratégique[410] prévu dans l'approche socio-économique intègre largement tous les éléments auxquels fait référence R. Kaplan lorsqu'il présente son tableau de bord prospectif comme un outil de gestion très innovant orienté vers l'avenir de l'entreprise.

En effet, en distinguant les indicateurs de gestion interne, de résultats immédiats, de gestion externe et de création de potentiel, dont la nature peut être financière, quantitative et qualitative, on voit au même titre que le tableau de bord prospectif, que le tableau de bord de pilotage stratégique fonde bien sa conception de la conduite de l'entreprise sur les quatre axes proposés par R. Kaplan.

Le tableau de bord de pilotage permet donc aux membres de la direction d'avoir une vue toujours

actuelle du fonctionnement de leur unité en même temps que son utilisation oblige à avoir une vision transversale de l'activité de l'entreprise permettant ainsi de nourrir de vraies pratiques de travail en équipe.

4.4 Compétences managériales et structuration de la gestion du

[409] O. Voyant, « Etude et approfondissement d'un outil d'aide au management. Le tableau de bord de la toute petite entreprise », p 30, DEA GSE , 1993, 187 pages.

[410] H. Savall et V. Zardet , « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activités périodiquement négociable », op cit

temps au niveau des membres de la direction de la P.M.E.

4.4.1 Nécessité de croissance des compétences managériales pour une meilleure organisation du travail

Dans plusieurs entreprises, une mauvaise organisation du travail est à l'origine de pertes de temps, de

stress, de mauvaise qualité de travail et d'autres problèmes de nature à entraver le rythme de l'activité de l'entreprise. Cependant, il est opportun de préciser que les faiblesses de l'organisation du travail ne sont pas seulement dues à des facteurs d'organisation des méthodes et de l'ordonnancement mais peuvent provenir notamment des lacunes de compétences ou un manque de coordination entre les différentes composantes de l'entreprise.

Les P.M.E. devraient prévoir des formations pour permettre aux collaborateurs des dirigeants d'acquérir les compétences pour maîtriser de nouvelles techniques de production ou de gestion nécessitées par l'évolution de l'entreprise. Bien que l'organisation des P.M.E. rende difficile l'organisation d'une formation permanente du personnel, «la formation intégrée reste un axe privilégié et un moyen de limiter les risques de rejet de l'évolution»[411] dans la mesure où l'évolution de l'organisation du travail nécessite un ajustement permanent du rôle de l'encadrement.

L'accroissement du rôle d'animateur et de conseil tenu par les membres de l'encadrement constitue une opportunité d'évolution de ceux-ci à condition de prévoir un dispositif d'acquisition de compétences nouvelles. Pour répondre à cette exigence, les possibilités de réduction du déficit de compétences managériales pourraient être analysées à travers les différents apports de l'approche socio-économique permettant la maîtrise de l'activité. Ainsi par exemple, nous verrons que la formation des collaborateurs des dirigeants de PME burundaises aux outils de management socio-économique constitue une formation intégrée capable de combler partiellement le déficit de compétences managériales des collaborateurs du dirigeant.

4.4.2. Nécessité et possibilités de la gestion du temps des membres de la direction

L'observation du travail des dirigeants de P.M.E. révèle que leur emploi du temps est souvent émietté et caractérisé par de fréquentes interruptions. De ce fait, ils consacrent plus de temps à la régulation des dysfonctionnements au lieu d'accroître l'enveloppe de temps réservée aux tâches de réflexion, d'évaluation ou d'organisation. Les éléments qui ont tendance à perpétuer une telle tendance sont d'une part d'origine personnelle comme les déperditions du temps de travail dues notamment à la résistance à déléguer, manque de dispositifs de filtrage des sollicitations du dirigeant, et d'autre part d'origine collective

[411] M. Bonnet et F. Domeur, « Transformation du rôle de l'encadrement. Etude de cas de dix entreprises dans un granr groupe industriel français », p15, Juin 1985, 21 pages.

comme les réunions mal organisées ou inefficaces, mise en place de procédures inutiles, etc.

La gestion du temps revêt une importance stratégique car elle permet de faire coïncider le plus possible le temps disponible au temps nécessaire pour la mise en oeuvre stratégique. Pour répondre à cette nécessité, l'approche socio-économique propose plusieurs outils qui aident le dirigeant d'entreprise à mieux gérer son temps.

4.4.2.1 Des outils d'aide à la gestion du temps

Le management socio-économique permet de mettre à la disposition du dirigeant et de ses collaborateurs des outils pour mieux gérer la ressource combien précieuse et stratégique qu'est le temps.

a) La grille d'auto-analyse du temps

L'amélioration de la gestion du temps du dirigeant commence par une meilleure clarification de sa fonction. A partir de cette étape, on peut interroger le dirigeant sur sa façon de concevoir la gestion de son temps.

Ainsi, l'emploi de la grille d'auto-analyse du temps permet de « jouer un rôle miroir de révélateur afin que chaque responsable prenne conscience de la pollution de la gestion du temps »[412] . En tenant compte des résultats de ce diagnostic de la gestion du temps, cette analyse peut constituer une auto-formation très efficace de la gestion du temps. Le dirigeant pourrait « ***dégager du temps pour le pilotage et l'action stratégique et l'affecter prioritairement à des actions qui ont une vertu préventive***»[413]. Sur base de l'efficacité de cette prise de conscience, le dirigeant de P.M.E. dispose d'une panoplie d'outils pouvant lui permettre de mieux gérer son temps et de conforter sa place de dirigeant dans la vie de l'entreprise.

b) La fiche d'ordonnancement des opérations

La fiche d'ordonnancement des opérations est un outil qui permet une bonne exécution des tâches déléguées. Elle décompose « chaque opération en tâches ordonnées, elle identifie les personnes concernées tâche par tâche ainsi que le temps nécessaire»[414]. Elle organise de façon précise la réalisation des actions et permet leur programmation. Par un pointage régulier, elle facilite le suivi des actions et sert d'indicateur de suivi des réalisations.

[412] L. Girard, « Une méthode pour le dirigeant de PME: la délégation concertée. Cas d'expérimentation dans un établissement hôtelier de création récente », p 62, Mémoire de DEA Gestion socio-économique, 1993, 87 pages.

[413] H. Savall et V. Zardet, « Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enraciné », p405, Op cit

[414] V. Fraisse-Schneider et al., « Structurer les méthodes de direction pour accroître l'efficacité d'un groupe de projet et améliorer la qualité des décisions. Cas d'un groupe de projet travaillant sur un projet de construction d'une nouvelle entreprise agro-alimentaire. », op cit

c) Planning mensuel de programmation

C'est un simple support qui permet d'avoir une vue synoptique du moins pour la programmation. Il permet à chaque personne de mettre en évidence ses disponibilités et de mieux répartir les différentes activités suivant leur valeur ajoutée.

Du fait de la faible importance accordée à la gestion du temps par les membres de la direction des P.M.E. africaines en général et ceux des P.M.E. burundaises en particulier, leur utilisation devrait être progressive pour ne pas trop heurter les habitudes mais persévérante pour aboutir à des effets significatifs.

En guise de conclusion à ce chapitre, on aura vu que la réussite de toute action de changement est avant tout le résultat d'une action coordonnée des membres de la direction de la P.M.E. Si au niveau des P.M.E. burundaises il est difficile d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie explicite de développement de l'entreprise, le dirigeant de P.M.E. se doit néanmoins de garder un oeil vigilant sur les évolutions de l'environnement tant interne et externe de son entreprise à partir desquelles il devra à chaque instant mettre en place ou adapter des projets d'amélioration capable de lui permettre de maintenir un niveau de compétitivité acceptable. L'utilisation des outils de management socio-économique tels que le PAP, le TDBP et les outils de gestion du temps pour la conduite de ses projets pourrait permettre à la fois d'accroître le niveau moyen des compétences managériales et d'amorcer des pratiques de fonctionnement en équipe au niveau de la direction.

Le chapitre suivant nous permettra d'examiner les pratiques en vigueur dans les P.M.E. burundaises qui témoignent de réels dysfonctionnements de l'organisation du travail au niveau de la direction.

CHAPITRE 5 - ANALYSE CRITIQUE DES PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE ET DE DELEGATION CONCERTEE AU NIVEAU DES MEMBRES DE LA DIRECTION DANS LES P.M.E. BURUNDAISES

5.1 Présentation générale des entreprises - terrain de notre recherche

Nos travaux de recherche on été essentiellement menés dans les petites et moyennes entreprises burundaises répondant aux critères de classification que nous avons retenus plus haut pour définir la P.M.E. au Burundi.

.

L'entreprise « A » est une moyenne entreprise dont l 'activité s'étend de la culture du tabac à la fabrication et à la distribution des cigarettes.

- L'entreprise « B » est une petite entreprise fabriquant principalement des films et des sachets en plastique.
- L'entreprise « C » est une moyenne entreprise, une des plus anciennes entreprises burundaises car sa création date de 1952, elle se situe dans le secteur textile.
- L'entreprise « D » est une entreprise des services de santé jouissant d'une autonomie de gestion.
- L'entreprise « E » est une petite entreprise spécialisée dans la fabrication des produits en mousse.

Avant d'étudier en profondeur les éléments caractéristiques du degré d'implication des collaborateurs du dirigeant dans l'activité de l'entreprise, nous allons procéder à une rapide présentation des principales caractéristiques de ces entreprises -terrain de notre recherche.

5.1.1. Entreprise A

L'entreprise A est une entreprise industrielle de fabrication de cigarettes. Son activité est assez intégrée dans la mesure où elle s'étend de la culture du tabac à la fabrication des cigarettes en passant par l'achat du tabac auprès des tabaculteurs et à son conditionnement. Le tabac est actuellement cultivé dans les provinces CANKUZO, CIBITOKE et KIRUNDO. On doit souligner que son activité récente a été perturbée par la crise que connaît le Burundi notamment dans la province CIBITOKE et a été interrompue de 1993 à 1997 suite à la crise qui a sévi dans la province. Seule l'unité de conditionnement est restée ouverte.

Propriété d'un industriel étranger, l'entreprise a été nationalisée de 1989 à 1993. Cette période a constitué aux yeux des dirigeants un frein au développement de l'entreprise. Lors de la période de nationalisation, la gestion était assurée par des fonctionnaires nommés par le gouvernement. Les bénéfices réalisés par l'entreprise n'ont cependant pas été versés au Trésor public.

Avant 1993, une activité intense de culture du tabac avait été entreprise en vue de cultiver du tabac destiné à l'exportation à destination du Zimbabwe où il était vendu aux enchères . L'activité a concerné notamment les provinces de MAKAMBA et RUTANA et était jugée très rentable. L'entreprise est parvenue à atteindre une production de 5000 tonnes de tabac sec.

La variété du tabac utilisé pour la fabrication des cigarettes s'appelle « Flue-cured Virginia ». Son séchage se fait dans des fours construits avec l'assistance technique du personnel de l'entreprise. L'activité est consommatrice de bois de chauffage et l'entreprise court le risque de voir son activité bloquée dans la mesure où les trois provinces de production possèdent très peu de réserves de bois. Si une extension de ses activités

devait être prévue, un effort devrait être fait en concertation avec le gouvernement en vue de promouvoir l'accroissement et le renouvellement des plantations forestières afin de pouvoir répondre constamment à ses besoins en bois de chauffage. Une telle observation est d'une importance capitale dans la mesure où la couverture forestière est passée de 8% à 5% du territoire national entre 1993 à 2000 suite notamment aux mouvements de réfugiés venus notamment du Rwanda et aux incendies criminels qui ont dévasté, ces dernières années, plusieurs milliers d'hectares de boisements tant naturels qu'artificiels. On peut cependant noter que des efforts ont été faits par l'entreprise pour amener les tabaculteurs à planter des arbres. L'adhésion n'a cependant pas été à la hauteur des objectifs de l'entreprise et des efforts restent à fournir si l'on veut pérenniser l'activité de l'entreprise et éviter la dégradation de l'environnement dans les zones d'implantation.

L'activité de production est organisée sur deux sites différents à savoir CIBITOKE et BUJUMBURA. Sur le site de CIBITOKE, il s'agit d'une activité de conditionnement où l'on refait le tri du tabac suivant les différentes qualités après quoi le tabac est expédié à l'usine de Bujumbura.

Dans l'usine de Bujumbura, le processus de fabrication de cigarettes se déroule en deux étapes.

.

La première étape comprend l'ensemble des opérations permettant la transformation du tabac (feuilles et côtes) en tabac haché. Cette étape est plus connue sous l'appellation de PMD (Primary Manufacturing Department). Pour avoir une bonne qualité du tabac haché avec un minimum de pertes, les balles de feuilles sont introduites dans une étuve à vide où elles gagnent environ 2% d'humidité devenant ainsi souples et pouvant être maniées sans produire de débris. Le tabac est ensuite introduit dans un cylindre de mouillage puis dans des silos de mélange des différentes qualités en fonction des marques de cigarettes à fabriquer. Il est ensuite conduit au hachoir des feuilles et enfin dans un séchoir où le taux d'humidité est ramené de 19 à 14,5%. Les côtes, quant à elles, sont conduites directement sur un tapis d'alimentation qui les introduit à une vitesse constante dans un cylindre mouilleur. Elles passent ensuite dans un silo convoyeur puis au laminoir où elles sont aplaties avant d'être hachées. Les côtes hachées passent ensuite dans un séchoir à vapeur où leur taux d'humidité est ramené de 48 à 14%.

.

La deuxième étape comprend deux processus distincts: la confection des cigarettes (cigarettes making) et l'empaquetage (cigarettes packing). Les deux opérations étant connues sous l'appellation SMD (Secondary Manufacturing Department). Lors de la confection de cigarettes, le tabac est versé dans la confectionneuse et arrive par aspiration sur un ruban où un cordon de tabac enveloppé de papier à cigarette se forme. C'est ce cordon de cigarettes qui sera coupé en cigarettes lesquelles passeront ensuite dans la machine à poser les filtres. A la sortie, les cigarettes sont posées sur des chariots et portés vers les empaqueteurs. Après mise en paquets, ces derniers sont acheminés vers une fardeleuse qui fabrique les cartouches comprenant chacune 10 paquets. La mise en paquet se fait manuellement.

L'entreprise a pu s'équiper d'un atelier de fabrication mécanique qui lui permet d'assurer la fabrication et la réparation de certaines pièces de rechange.

L'équipement de l'entreprise est jugé moyennement performant quoique certaines machines sont assez vieilles.

Elle fabriquait au moment de notre intervention les marques Embassy, Menthol, Supermatch et Kiyago.

Les cigarettes fabriquées par l'entreprise « A » sont directement concurrencées par le tabac local qui est directement consommé sans aucune transformation préalable ainsi que par les cigarettes importées notamment du Kenya et du Rwanda préférées pour leur qualité jugée supérieure.

En 1996, la société A a enregistré un chiffre d'affaires de 1. 883.302. 813 Fbu soit 29 426 606 FF au cours de 1996. Ne pouvant pas trouver de personnel spécialisé dans le secteur, l'entreprise emploie souvent des ingénieurs expatriés afin de faire acquérir l'expertise nécessaire à son personnel local. L'entreprise emploie 168 salariés permanents.

Le Directeur Général est assisté de trois principaux collaborateurs (voir l'organigramme en annexe n°11.A):

.

Le Directeur Financier,

.

Le Directeur du Département « Tabaculture »

.

Le Directeur Technique

C'est autour de ces quatre personnes que l'équipe de direction pourrait être constituée.

L'entreprise dispose d'un réseau de vendeurs qui sont des commerçants indépendants qui s'approvisionnent à l'usine et distribuent les produits dans toutes les provinces du pays.

Du fait de la crise burundaise, l'entreprise a subi des perturbations de sa production dues notamment aux coupures incessantes des fournitures électriques occasionnées par les actions de destruction des lignes électriques par la rébellion.

5.1.2 Entreprise B.

Située à Bujumbura, l'entreprise B fabrique des emballages et des films plastique à base de polyéthylène auquel on associe divers colorants ainsi que l'encre et le thinner.

L'entreprise emploie 42 personnes et a une structure très simple. Elle ne disposait pas d'organigramme formalisé mais on peut remarquer l'existence d'une structure de direction qui est la suivante:

.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Le Conseil d'Administration

.

La Direction Générale,

.

La Direction Technique,

.

La Direction Administrative et financière.

Le Directeur Général a deux collaborateurs directs que sont: le Directeur Administratif et Financier et le Directeur Technique. C'est avec eux qu'une équipe pourrait être envisagée.

Elle est équipée de machines extrudeuses servant à la fabrication de films plastique transparents ou opaques, des machines ABM (Automatical Bag Machines) qui servent à la fabrication des sachets. Ses principaux produits sont donc les films et les sachets de différentes dimensions suivant les besoins des clients. Elle dispose aussi d'une machine soudeuse qui sert à la fabrication des bâches, d'une machine « imprimante » permettant de mettre des logos sur les sachets fabriqués. Cette dernière n'est pas pour le moment utilisée faute de commandes depuis un certain temps. L'entreprise dispose aussi d'une machine « Punching » qui sert à la régénération des films et des sachets mal faits.

La technologie utilisée est jugée très simple; mais l'on peut cependant déplorer la vétusté de l'équipement surtout si on le compare à celui utilisé par un concurrent lui aussi installé à Bujumbura. Livré par un fabricant d'Hongkong, les machines utilisées actuellement ne sont plus fabriquées et l'entreprise rencontre des problèmes énormes pour son approvisionnement en pièces de rechange.

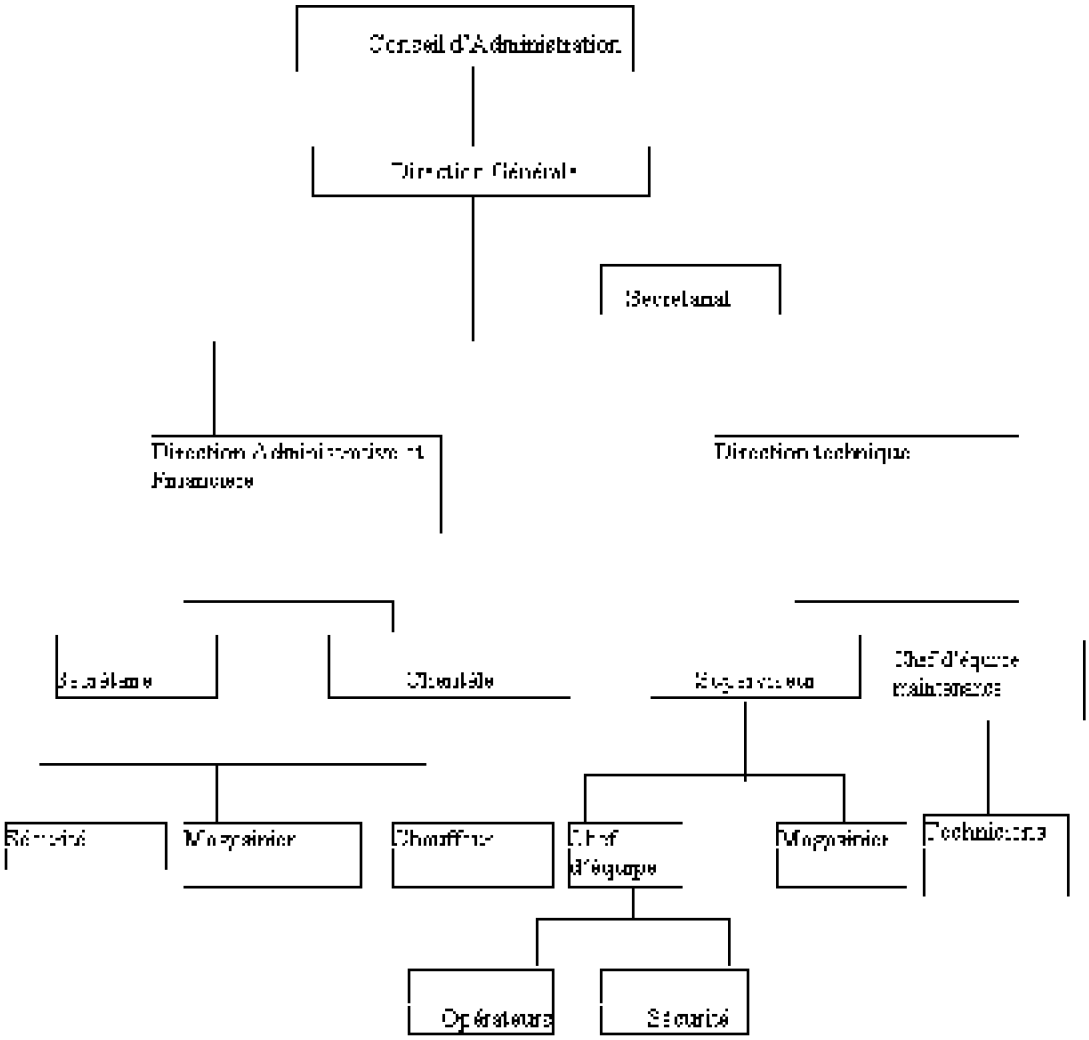


Figure n° 6 Organigramme de l'entreprise « B »

L'activité s'organise autour d'une rotation de trois équipes de production. Celle-ci a été désorganisée par la crise qui secoue le Burundi. Avant la crise, l'entreprise fonctionnait avec trois équipes travaillant chacune 8 heures par jour. Le personnel ne pouvant plus se déplacer au-delà de certaines heures, les trois équipes ont été maintenues mais les horaires ont été aménagés autrement.

Tableau n°5 Horaires de travail dans l'entreprise « B »

Jours	Equipe	Horaires
J	A	7h30 - 17h00
	B	17h30 - 7h30
	C	Repos
J+1	C	7h30 - 17h00
	A	17h30 - 7h30
	B	Repos
J+2	B	7h30 - 17h00
	C	17h30 - 7h30
	A	Repos

Ces horaires paraissent atypiques mais quand on sait que ces opérateurs viennent en majorité de la campagne pour travailler à Bujumbura, souvent sans moyen de transport, il paraît très difficile d'envisager autrement l'organisation de leur temps de travail. En effet certains d'entre eux font un trajet à pied de plus de deux heures pour arriver sur le lieu de travail. C'est ainsi que l'équipe ayant travaillé pendant la nuit reprendra le travail à 7 h 30' à J+2.

Chaque équipe est dirigée par un chef d'équipe mais ces derniers n'ont pas les compétences techniques suffisantes pour intervenir efficacement notamment en cas de pannes de machine. Seuls deux techniciens s'occupent de l'entretien et de la réparation des machines, le troisième qui était le plus compétent ayant quitté l'entreprise du fait de l'insécurité.

Du fait du nombre insuffisant de techniciens, l'équipe de nuit travaille sans techniciens. Cela fait que pour chaque machine qui tombe en panne, on est obligé d'arrêter la production.

En 1996, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 97. 783.723 Fbu soit 1.527.870 FF.

Les clients qui peuvent être eux-mêmes des entreprises ou des organisations s'adressent directement au service clientèle de l'entreprise. Celle-ci a mis en place un point de vente sur le marché central de Bujumbura et un autre dans les locaux de la Direction générale. Les sachets imprimés constituent un segment de marché que l'entreprise pourrait exploiter dès lors que l'activité normale reprendra.

Le niveau de formation du personnel de l'entreprise est très bas et l'entreprise connaît un turn-over très élevé.

5.1.3 Entreprise C

Créée en 1952, cette entreprise textile appartenait au groupe belge MANTA qui après son dépôt de bilan en 1985, a dû la vendre à l'actuel dirigeant qui était salarié de l'entreprise depuis la création de cette dernière. C'est l'une des plus anciennes entreprises burundaises. Actuellement, elle jouit du statut juridique d'une Société de Personnes à Responsabilité Limitée avec au sommet un Président - Administrateur Délégué. Ce dernier est actionnaire majoritaire.

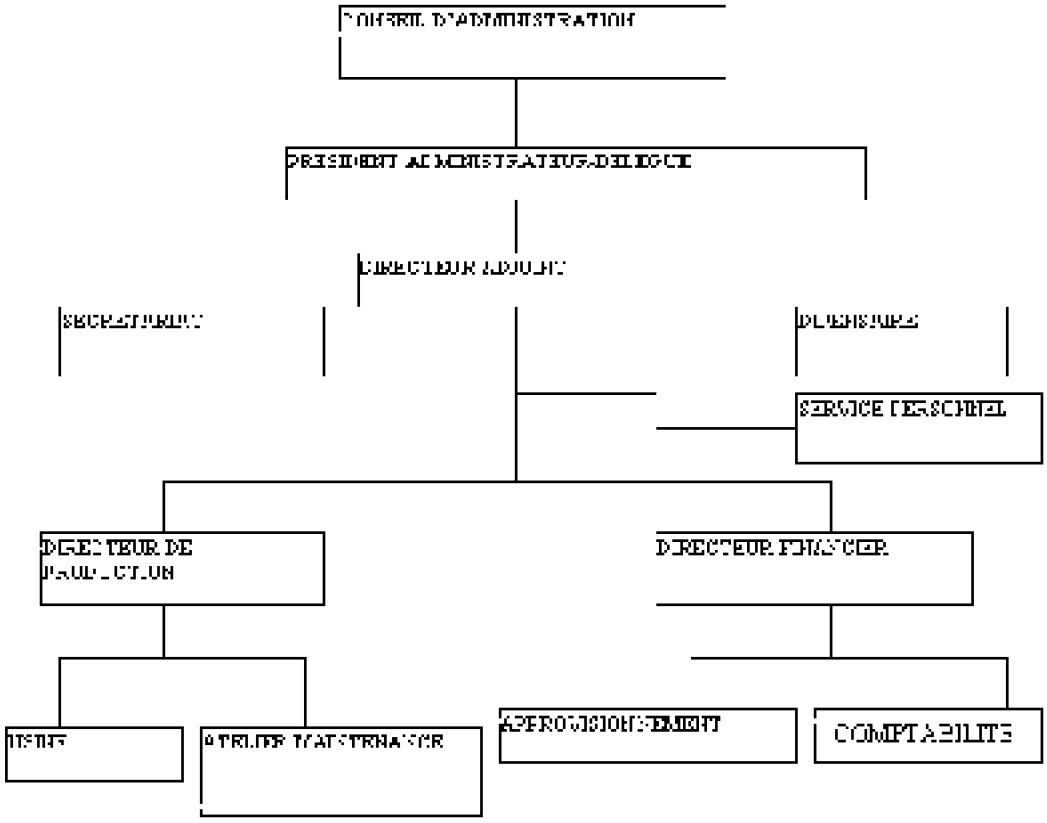


Figure n°7 Organigramme Entreprise « C »

Son équipe de direction est composée de:

- Un Administrateur - fondé de pouvoir qui a la fonction d'Adjoint du dirigeant ,
- Un directeur du Département Financier,
- Un Directeur du Département Production

Au sein de ce groupe de dirigeants , seul le Directeur Financier possède un titre universitaire équivalent à la maîtrise (Licence en Sciences de l'Education) accompagné d'un diplôme équivalent à un BTS en comptabilité. Une véritable équipe de 4 personnes pourrait être constituée.

L'entreprise produit trois modèles de couvertures pour adultes et un modèle pour bébés. Elle fabrique en outre des tissus en coton servant à la confection de tissus d'ameublement ou de vêtements professionnels, ainsi que des serpillières.

L'usine de production comporte une section « Battage » où l'on fait les mélanges des couleurs suivant le type de couverture à produire, une section de « Carderie », de « Filature », de « Tissage » et une dernière section « d'Achèvement » qui s'occupe des travaux de finition et d'emballage.

L'équipement utilisé est obsolète ce qui occasionne de nombreuses pannes. Nous avons remarqué que rares sont les machines dont les manuels d'utilisation sont encore existants. Les techniciens ne peuvent donc se référer qu'au capital de connaissances techniques acquises au fil du temps pour leurs interventions. Même si l'entreprise parvient à fabriquer certaines de ses pièces de rechange, on remarque qu'elle ne dispose même plus de certains schémas de pièces originales. L'entreprise compte, plus que tout autre unité de production, sur le savoir-faire de ses anciens techniciens.

En 1992, l'entreprise a acquis une nouvelle unité de Carderie mais on a remarqué qu'elle n'était pas compatible avec l'unité de filature installée. Depuis, elle n'est pas mise en service car le fil produit à ce niveau ne peut pas être employé sur les anciennes machines de la section filature. Sa mise en fonctionnement nécessiterait que la ligne de production soit complétée par une nouvelle section de filature. Au même moment, une autre unité a été acquise, elle sert à la fabrication de tissus et de serpillières. Cependant cette unité ne fonctionne qu'à 50 % de sa capacité faute de personnel qualifié pour les faire fonctionner.

Pour la réparation de l'équipement, une partie des pièces de rechange est fabriquée par l'atelier de fabrication mécanique équipée de fraiseuses et de tours. Cependant pour les pièces ne pouvant être ni réparées ni fabriquées dans l'atelier de fabrication mécanique, l'entreprise éprouve d'énormes difficultés à s'en procurer car le modèle d'équipements utilisés n'est plus fabriqué. On doit regrouper des commandes pour pouvoir s'adresser à un atelier européen.

L'entreprise emploie 119 personnes en permanence. Le travail est organisé en deux équipes qui travaillent chacune 8 heures par jour. Les techniciens chargés de la maintenance de l'équipement ne sont pas très formés car l'entreprise ne recrute que ceux ayant fait trois ans d'école secondaire. Elle connaît de plus, un turn-over très important au niveau des ouvriers ce qui fait qu'on a très peu d'ouvriers anciens.

Les niveaux de salaires sont très bas et des différences énormes existent entre les différentes catégories.

Il n'existe pas d'activité syndicale mais les intérêts des travailleurs sont défendus par un comité d'entreprise élu par le personnel de base dont les membres sont exclusivement des ouvriers.

L'entreprise importe 80% de ses matières premières d'Europe constituées essentiellement d'effilochés[415] tandis que le reste est du coton produit localement ainsi

[415] Effilochés: fibres textiles qui constituent la matière première principale utilisée dans la fabrication des couvertures.

que du fil acheté dans une autre entreprise textile locale. Les couvertures importées concurrencent particulièrement les couvertures haut de gamme produites par l'entreprise. En 1997, l'entreprise a essayé d'importer les effilochés d'Afrique du Sud mais leur qualité n'a pas été jugée satisfaisante et ce fournisseur a été abandonné une année plus tard.

En 1996, l'entreprise a réalisé 314.656.353 Fbu soit 4.916.505 FF mais a connu beaucoup d'arrêts de production dus notamment aux nombreuses coupures d'électricité et au manque de matières premières suite à l'embargo imposé au Burundi.

5.1.4 Entreprise D.

C'est une organisation fournissant des services de santé jouissant du statut d'une Administration Personnalisée (voir l'organigramme en annexe n°11.D). L'équipe de direction potentielle est composée des membres suivants:

- le Directeur,
- le Directeur Adjoint,
- le Directeur Administratif et Logistique
- le Directeur Technique.

Les principales sources de revenus de l'entreprise D proviennent des frais d'hospitalisation et de consultation, de la vente de produits pharmaceutiques, de l'activité de restauration pour les malades et les gardes malades et d'une activité d'élevage de vaches et de porcs qui a été rajoutée pour renforcer la capacité financière de l'entreprise. S'il est vrai que la part des recettes tirées de cette dernière activité reste marginale, l'activité représente un potentiel que l'entreprise pourrait exploiter pour garantir son indépendance financière. Elle emploie 182 personnes. En 1996, son chiffre d'affaires s'élevait à 482.907.617 Fbu soit 7.545.431 FF.

Elle s'approvisionne au niveau de son équipement sur des marchés étrangers mais n'a pas pu développer de véritables partenariats avec les fournisseurs d'équipements. En conséquence, la maintenance de ces équipements est un problème quasi-insoluble. On a par exemple des équipements de laboratoire qui étaient très performants et dont l'emploi a été arrêté dès de la première panne.

Pour d'autres équipements, ils sont parfois livrés sans manuel d'utilisation et l'équipe de maintenance ne peut pas davantage assurer son fonctionnement. L'entreprise manque d'un personnel suffisamment qualifié pouvant s'occuper de la maintenance.

Les services techniques existants sont: la chirurgie, la médecine interne, la pédiatrie, la dentisterie, la gynécologie et le laboratoire d'analyses médicales.

Au niveau des personnes qui s'adressent à l'établissement pour les soins, on distingue les sociétés qui paient les prestations médicales pour les membres de leur

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

personnel, des personnes affiliées à la Mutuelle de la Fonction Publique (MFP) dont 70 à 80 % des prestations sont supportées par cette dernière, des personnes ayant eu des accidents de travail dont la totalité des prestations est prise en charge par l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS), les retraités dont les soins sont couverts dans les mêmes proportions que la MFP par l'INSS ainsi que le reste des demandeurs de services de santé qui n'ont aucun système d'assurance maladie pouvant supporter une partie de leurs charges médicales et qui doivent donc régler l'intégralité des prestations médicales dont ils sont redevables.

Contrairement aux autres hôpitaux publics, l'entreprise « D » ne dispose d'aucune subvention et elle est réputée être l'établissement de santé le plus performant au niveau des hôpitaux ayant acquis l'autonomie de gestion dans le cadre des différentes mesures prises en application de la politique de santé publique.

Notons cependant qu'un des éléments qui participe en partie à sa bonne santé financière réside dans le fait qu'il jouit, comme tous les hôpitaux avec autonomie de gestion, de l'autorisation de ne pas accepter la carte d'assurance maladie délivrée par le Ministère de la Santé Publique aux personnes qui n'ont pas une couverture sociale des charges médicales. Cette carte médicale vendue au niveau des communes donnent droit à une prise en charge d'une partie des prestations médicales dans tous les autres hôpitaux publics.

5.1.5 Entreprise E.

C'est une société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée dirigée par un propriétaire – dirigeant (voir l'organigramme en annexe n°11.E). Elle fabrique des produits en mousse à base de composants chimiques: matelas, coussins et oreillers.

Avant la crise de 1993, l'entreprise couvrait le marché burundais et une partie de l'Est de l'actuelle République Démocratique du Congo. Elle avait pu développer un réseau de distribution à travers tout le pays. Actuellement, du fait de la crise, l'activité de l'entreprise s'est réduite de manière drastique. Elle n'a conservé qu'un seul point de vente au centre ville et un petit nombre de détaillants installés au marché central de Bujumbura qui s'approvisionnent directement dans l'entreprise.

Le personnel de direction est composée du Directeur Général assisté par le Directeur Technique et le Directeur Commercial. Cette entreprise emploie 43 personnes et a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 235.808.637 Fbu soit 2.431.016 FF.

La chaîne de production est composée d'une salle de machines qu'on nomme « le Laboratoire » où l'on procède aux différents dosages de produits chimiques en fonction de la qualité des matelas qu'on veut fabriquer. Après dosage, on procède à la fabrication des blocs de matelas.

La deuxième section est composée de deux machines de coupe dont l'une est mécanique et l'autre électronique.

Il existe également une troisième section ayant en charge la confection de housses de matelas, de coussins ou d'oreillers. L'entreprise dispose d'une machine permettant le broyage des blocs de matelas présentant des défauts de fabrication. Ce sont ces brisures

qui permettent par la suite de fabriquer les oreillers.

L'équipement de l'entreprise est jugée très performant et il enregistre un très faible taux de pannes.

5.1.6 Aspects communs aux entreprises – terrain

De manière générale, on voit que les structures de ces entreprises sont très légères. Certaines fonctions sont complètement ignorées tandis que pour certaines autres on observe un début qui pourrait constituer une amorce de structuration de l'entreprise. On remarque par exemple l'atrophie des Fonctions Ressources Humaines et Marketing. Celles qui existent ne sont généralement pas très développées.

On remarque aussi dans le tableau n° 6 que le niveau de formation des membres des groupes de direction n'est pas très élevé car 31 % de leurs membres ont un niveau de formation inférieur au niveau du baccalauréat. Seules l'entreprise D et B sont dirigées par un directeur général disposant d'une formation de base équivalente ou supérieur à la maîtrise. Sans être un élément déterminant du niveau de compétences mangériales des membres de la direction de la PME, nous considérons que le niveau de formation peut être un des indicateurs des capacités d'intégration de nouvelles méthodes de gestion de la part de ceux-ci. Cela doit interpeller tout intervenant extérieur sur la nécessité d'adapter les outils de management aux capacités d'éventuels utilisateurs.

Tableau n°6 Niveau de Formation des membres de la direction dans les Entreprises Terrain

Entreprise	Docteur Ingénieur Maîtrise	DEUG	Niveau inférieur ou égal au baccalauréat
Entreprise A	3	1	
Entreprise B	1	-	2
Entreprise C	1	2	2
Entreprise D	3	1	
Entreprise E	1	-	2
Total	9	4	6

Après cette brève présentation de nos PME - terrain de recherche, nous nous proposons à travers les six domaines de fonctionnement de l'entreprise retenus par l'analyse socio-économique de présenter les résultats des diagnostics socio-économiques menés dans ces organisations tout en relevant les dysfonctionnements qui sont plus particulièrement en relation avec l'absence de pratiques de travail en équipe et de délégation concertée au niveau de la direction.

5.2 Diagnostics socio-économiques

Avant d'aborder la méthodologie employée et le contenu des résultats des diagnostics menés dans nos entreprises - terrain, il nous paraît important de préciser les difficultés que nous avons rencontrées pour avoir accès au terrain et dont certaines peuvent constituer aussi un obstacle à une véritable action de changement. Lors des entretiens

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

préliminaires que nous avons eus avec les dirigeants de P.M.E. contactés dans la perspective de nos travaux de recherche, nous avons remarqué certaines attitudes ou pratiques des dirigeants qui sont de nature à freiner les actions visant la remise en cause des pratiques de gestion en vigueur dans ces entreprises.

La première limite que nous avons relevée consiste dans le fait que pour une entreprise qui enregistre des résultats considérés comme relativement satisfaisants, les dirigeants ont tendance à se complaire avec les pratiques existantes et ne croient pas en l'utilité de méthodes nouvelles de gestion qui pourraient leur être proposées.

Une des raisons qui peut être avancée pour expliquer cette situation réside dans le faible niveau de connaissances dans les démarches élémentaires de gestion chez les dirigeants de ces entreprises, ces derniers développent des réactions de défense et considèrent d'emblée que la mise en place puis la mise en oeuvre de nouvelles techniques de gestion seraient impossible du fait de leur degré supposé de complexité.

Au vu de diagnostics commandés par certains de leurs pairs, dans lesquels ne sont dégagés en priorité que les forces et les faiblesses relatives à l'environnement externe auquel l'entreprise fait face, les dirigeants s'arrêtent aux barrières structurelles qui freinent ainsi le développement de leur entreprise et estiment qu'aucune voie n'est ouverte pour son développement. En effet, au Burundi les pratiques existantes dans le monde du conseil privilégient les techniques classiques d'audit; certains dirigeants sont convaincus que c'est la seule démarche qui puisse réaliser un examen approfondi des problèmes de fonctionnement de leurs unités.

En outre, certains dirigeants ont une vision très parcellaire des problèmes de fonctionnement de l'entreprise. Toute leur attention est orientée vers un problème bien précis, occultant alors les autres aspects qui constituent des dysfonctionnements entravant le fonctionnement de l'entreprise.

Les demandes des dirigeants sont en général focalisées sur les problèmes du moment; elles omettent régulièrement de s'obliger à considérer le fonctionnement de l'entreprise comme un tout avec toutes les interrelations caractéristiques qu'il comporte. Il importe donc lorsqu'on essaie de faire comprendre la problématique du fonctionnement des P.M.E. burundaises d'amener les responsables à envisager le fonctionnement de l'entreprise comme un tout. Dans un contexte où les demandes sont très partielles, il est essentiel de recadrer la demande et la resituer par rapport au fonctionnement global de l'entreprise.

Une autre limite observée qui constitue un frein à toute action de changement réside dans le fait que certains dysfonctionnements sont considérés comme partie intégrante du fonctionnement même de l'entreprise et ne peuvent de ce fait être être surmontés.

Pour d'autres dirigeants, la compétitivité de leur entreprise ne peut être que la résultante d'investissements matériels susceptibles d'améliorer la qualité de leurs produits ou services. Devant leur incapacité à réunir les fonds nécessaires pour l'acquisition de ces équipements, ils se résignent à s'installer dans un fonctionnement routinier jugeant qu'aucune amélioration significative n'est possible. Ils n'ont pas connaissance des possibilités permises par l'investissement immatériel pour améliorer l'efficacité de leur exploitation alors qu'en intégrant davantage l'investissement immatériel, les entreprises

burundaises pourraient en fin de compte retrouver des leviers pour leur développement. Si c'était le cas, les dirigeants sauraient mieux tirer profit de tous les actifs intangibles comme notamment le potentiel humain. On voit que les dirigeants de P.M.E. burundaises ne se sont pas encore tous inscrits dans une perspective où la capacité d'innover, de développer de nouveaux produits ou services et d'accroître la qualité de manière régulière dépend plus de la qualité et de la pertinence de l'investissement immatériel plutôt que d'un surcroît d'investissement matériel pour lesquels ils ne disposent pas toujours des qualifications nécessaires.

En définitive, on observe que les dirigeants de P.M.E. burundaises n'ont pas le recul suffisant afin de pouvoir rechercher et identifier les voies d'amélioration possibles qui leur sont accessibles. A la limite, on pourrait même avoir l'impression que dans l'esprit des dirigeants de P.M.E. burundaises, ces plages de temps consacrées à la simple régulation à courte vue et quotidienne des dysfonctionnements de leur entreprise constituent la nature même de ce qui doit être leur vrai travail de dirigeant.

5.2.1 Démarche générale du diagnostic socio-économique

Afin de pouvoir se forger une vue globale des problèmes de fonctionnement des P.M.E. et des pratiques des dirigeants dans la prise en compte de la contribution de leurs collaborateurs dans les actions de conduite de l'activité de l'entreprise, nous avons effectué des diagnostics socio-économiques qui nous ont permis de nous rendre compte du fonctionnement réel de cinq P.M.E. burundaises.

Contrairement à la démarche classique des diagnostics d'entreprise qui se limite à dégager les forces et faiblesses et qui se contente de l'équilibre précaire que cette comparaison peut momentanément permettre, les diagnostics socio-économiques permettent d'entrer dans la boîte noire de l'entreprise en mettant en évidence l'ensemble des dysfonctionnements qui entravent la bonne marche de l'activité de l'entreprise ainsi que leurs effets. Il permet ainsi d'établir la liaison entre ces dysfonctionnements constatés ainsi que la perte de potentiel occasionnée par les activités de régulation. L'objectif du diagnostic socio-économique peut ainsi être traduit par la liaison suivante[416]:

Du point de vue méthodologique, nous avons utilisé trois techniques pour réaliser nos diagnostics à savoir:

- des entretiens semi- directifs,
- l'observation directe des situations de travail,

[416] H. Savall et V. Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable », op cit, p 227

.

l'analyse des documents disponibles assez rares dans ces entreprises.

Les entretiens que nous avons effectués ont concerné l'ensemble des catégories de personnel.

Ainsi nous avons procédé à des entretiens avec l'ensemble des membres de la direction dans toutes les entreprises-terrain. Dans l'entreprise A les micro-espaces concernés par nos entretiens sont les départements « Production et Tabaculture ». Dans l'entreprise B et E nous avons considéré l'entreprise comme un seul micro-espace. Dans l'entreprise C, nos entretiens ont concerné les membres de la direction et le personnel du département production et dans l'entreprise D l'ensemble des chefs de service et le personnel du Département Administratif et Logistique.

Ainsi, la recherche de la compréhension du fonctionnement des P.M.E. burundaises nous a amené à effectuer 219 entretiens dont la durée a varié entre 1h30 et 2h00 comme le montre le tableau n°7.

Dans un premier temps nous avons réalisé des entretiens qualitatifs avec le personnel des entreprises-terrain avec lesquelles nous avons travaillé. Les entretiens étaient individuels au niveau des membres de la direction et des agents de maîtrise. Au niveau de la catégorie du personnel de base, nous avons fait des entretiens tantôt individuels ou des entretiens par groupe de 2 personnes. Les rendez-vous n'ont pas été souvent respectés spécialement dans les entreprises A , C et D bien que prévu dès le début de nos interventions. Certains entretiens étaient souvent reportés en invoquant l'urgence des commandes spécialement chez A et C. Dans l'entreprise D, le temps d'intervention a été accru en raison de l'absentéisme du personnel.

Des entretiens réalisés nous avons extrait des phrases -témoins révélatrices de dysfonctionnements que nous avons classées suivant les six domaines de fonctionnement de l'entreprise que sont: les conditions de travail, l'organisation du travail, la Communication - Coordination - Concertation [3C], la formation intégrée, la gestion du temps et la mise en oeuvre stratégique. A l'intérieur de ces thèmes nous avons relevé des idées -clés fédérant un ensemble de phrases - témoins (voir annexe n°1 les résultats des diagnostics socio-économiques effectués dans les entreprises - terrain).

Tableau n°7 Entretiens réalisés dans le cadre des diagnostics conduits dans les PME - terrain de recherche

Catégo	Effectifs rencontrés par entreprise					Nombre d'entre	Type d'entre	Nature de l'entret	Temps unitaire moyen	Temps passé
A	B	C	D	E						
Cadres	9	3	4	11	2	29 17	Semi-directif Directif	Qualitatif Quantitatif	2 heures 1,5 heures	58 heures 25,5 heures
Agents de maîtrise	13	5	7	10	3		Semi-Directif Directif	Qualitatif Quantitatif	2 heures 1,5 heures	72 heures 35 heures
Personnel de base	47	21	56	35	18	101 (individuels ou par 2 personnes)	Semi-directif	Qualitatif	2 heures	204 heures
Tabaculteurs	10					10	Semi-directif	Qualitatif	1,5 heures	15 heures
Total entreprise	79	29	67	56	23					
Total général	254			219						409 heures

Le contenu de ces entretiens a été présenté aux différentes catégories de personnel ce qui nous a permis d'enrichir notre diagnostic et de valider le contenu des entretiens faits avec les différents membres du personnel.

Afin de pouvoir mettre en évidence les pertes de potentiel dues aux nombreux dysfonctionnements, nous avons procédé à des entretiens quantitatifs qui nous ont permis d'étudier les fréquences et les modes de régulation des dysfonctionnements.

5.2.2 Enseignements tirés de la présentation de l'effet - miroir.

La présentation de l'effet-miroir a pour but notamment de faire en sorte que les acteurs de l'entreprise reconnaissent leurs pratiques dysfonctionnelles à travers les phrases - témoins révélatrices de dysfonctionnements nécessitant des activités de régulation.

Cependant, loin de provoquer une prise de conscience immédiate des effets de ces dysfonctionnements et d'amener les gens à s'interroger sur leurs pratiques de gestion, on a remarqué de manière assez générale, que les personnes concernées restent sur la défensive et se réfugient derrière des arguments susceptibles de faire perdurer ces dysfonctionnements.

Ainsi du point de vue des différents dirigeants et de leurs collaborateurs avec lesquels nous avons travaillé, on peut retenir certaines considérations émises tendant à justifier l'existence d'éventuels freins plutôt que de ressentir directement un « **choc**

culturel » poussant les acteurs, premiers responsables du bon fonctionnement de l'entreprise, à enclencher une dynamique de questionnement sur les possibilités d'amélioration du fonctionnement de leur entreprise.

A titre d'illustration, la présentation de l'effet - miroir nous a permis de constater l'existence d'une opposition entre les dirigeants et leurs collaborateurs quant à la nécessité d'initier des actions de changement. Dans les entreprises « C » et « D », les réactions recueillies lors de la présentation de l'effet - miroir à la direction et aux différents chefs de service nous ont montré que certains des dysfonctionnements constatés avaient été portés à la connaissance de la direction sans que cette dernière leur ait réservé l'attention voulue. Dans l'entreprise « D », le directeur et les chefs de départements ont adopté une attitude visant à justifier l'existence et la persistance de certains dysfonctionnements alors qu'à travers les questions et les considérations des chefs de services perçait une volonté d'apporter des solutions aux problèmes de fonctionnement de leur entreprise notamment en se heurtant au style centralisateur du dirigeant d'entreprise.

Dans l'entreprise « A », nous avons senti que le dirigeant était prisonnier, dans sa prise de décision sur d'éventuelles actions d'amélioration, des effets potentiels immédiats sur les résultats financiers de l'entreprise. Certaines expériences antérieures non réussies qui visaient l'amélioration des pratiques de gestion au niveau de la direction de l'entreprise semblaient avoir développé un esprit de rejet de toute démarche visant à baser l'accroissement des performances de l'entreprise sur l'amélioration du fonctionnement interne. Un autre constat réside dans le fait que le dirigeant considérait que toute amélioration devrait venir de son action propre mais jamais des autres acteurs internes de l'entreprise.

Par contre, dans les entreprises « B » et « E », l'effet - miroir a produit un questionnement immédiat et a constitué un élément déclencheur d'une recherche de leviers d'actions tendant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons senti que les dirigeants et leurs collaborateurs étaient conscients de l'existence de certains des dysfonctionnements recensés mais qu'ils n'étaient pas jusque là suffisamment outillés pour les mettre en évidence.

De manière générale, l'effet-miroir a permis aux différents acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise d'acquérir des matériaux de base qui les ont convaincu de voir que des progrès étaient possibles en agissant sur les facteurs immatériels, que l'amélioration de la gestion de leur entreprise n'était pas uniquement le fait d'investissements en nouveaux matériels et qu'il n'était point justifié de subordonner obligatoirement toute action d'amélioration de la gestion de l'entreprise à l'issue de la crise socio-politique que traverse le pays.

5.2.3 Dysfonctionnements révélateurs de l'insuffisance de pratiques de travail en équipe au niveau de la direction des P.M.E.

Les diagnostics socio-économiques que nous avons effectués dans les cinq P.M.E. burundaises nous ont permis d'étudier les problèmes de fonctionnement dans leur globalité et de nous dégager de cette vision souvent réductrice qui condamne ces P.M.E.

à des pratiques routinières ne permettant aucune remise en cause du fonctionnement de l'entreprise.

En considérant la place accordée dans la gestion au dirigeant d'entreprise en général et à celui de la P.M.E. en particulier, nous avons essayé de dégager les principaux aspects critiques du fonctionnement des P.M.E. qui peuvent être attribués à la faiblesse des pratiques de travail en équipe et de délégation concertée au niveau de la direction. Cet examen a été effectué en faisant une analyse des dysfonctionnements révélés par les phrases -témoins que nous avons classées dans les six domaines de fonctionnement de l'entreprise. Par ordre d'importance décroissante nous avons étudié ces pratiques dysfonctionnelles à travers les domaines de fonctionnement suivant: la mise en oeuvre stratégique, la communication - coordination - concertation, l'organisation du travail, la gestion du temps, la formation intégrée et les conditions de travail.

5.2.3.1 Faible cohérence dans la conduite de l'activité de l'entreprise.

5.2.3.1.1 Difficulté du dirigeant à partager la vision du développement de l'entreprise avec ses proches collaborateurs

Lorsqu'on parle des problèmes de développement des P.M.E. burundaises, les dirigeants se réfugient derrière une batterie d'obstacles régulièrement évoqués par quiconque s'intéresse au développement de l'entreprise au Burundi. Cependant, tout en n'excluant pas l'effet de ces freins au développement harmonieux des P.M.E. on peut dire que les P.M.E. burundaises sont loin d'être encore arrivées au sommet de leur efficience et que des possibilités d'évolution existent réellement.

En plus du manque de moyens financiers, une des causes récurrentes du non-développement des P.M.E. burundaises concerne l'hostilité de l'environnement externe. On remarque de ce fait que les dirigeants et leurs collaborateurs adoptent une attitude passive vis-à-vis des facteurs externes alors qu'une vision pro-active permettrait d'envisager une meilleure exploitation de certains facteurs tel que le potentiel humain comme moyen d'assurer à l'entreprise un niveau de compétitivité soutenu. Certaines des affirmations recueillies lors de nos diagnostics témoignent de cette hantise.

« L'inertie de l'environnement est telle qu'il ne peut exister de politique de développement. » Entreprise « E » « L'environnement externe n'est pas du genre à stimuler la croissance de notre entreprise » Entreprise « C » « Beaucoup d'applications dans le secteur des produits en mousse sont possibles mais il est très difficile d'envisager une quelconque innovation produit dans les moments actuels » Entreprise « E »

Cependant, malgré l'hostilité constatée de l'environnement externe et régulièrement dénoncée par les dirigeants de P.M.E., on remarque dans certaines d'entre elles l'existence d'une politique de développement de l'entreprise malgré l'absence d'une quelconque formalisation. Si l'on considère l'évolution de ces entreprises, on note qu'il existe certainement une politique de développement car dans les quatre entreprises B, C, D et E, on a procédé, au fil des ans, à une augmentation de la capacité de production par étapes successives sans qu'une étude approfondie n'ait été préalablement faite. En

conséquence, des déconvenues sont observées, soit que l'investissement ne répond pas correctement à un besoin existant des clients (machine servant à l'impression de logos sur les sachets chez « B »), soit que les compétences nécessaires pour un fonctionnement optimal de l'équipement n'aient pas été prises en considération. On observe un manque de cohérence dans les actions de développement des P.M.E. dû surtout au caractère unilatéral de ce genre de prise de décisions dont toutes les facettes n'ont

pas été suffisamment explorées. Ce type de décision étant l'apanage du dirigeant, les différentes mesures d'investissement n'ont pas produit les résultats escomptés. Le fait que le dirigeant ait décidé l'acquisition d'un nouvel équipement sans partager le projet avec l'ensemble de ses collaborateurs, l'a privé du bénéfice de l'exhaustivité des informations qui aurait permis l'acquisition d'un équipement répondant probablement mieux aux besoins de l'entreprise.

« Les décisions d'investissements ne sont prises que par la seule direction de l'entreprise. Cela est aussi valable pour la décision de fabrication de nouveaux produits ». L'étude de la rentabilité des nouveaux équipements a été effectuée par la seule direction de l'entreprise ». Entreprise « C »

Face à une telle pratique, il nous paraît important de souligner les risques que courent les entreprises dont les décisions d'investissement ne sont pas suffisamment partagées au niveau des membres de la direction. Ainsi, on peut notamment souligner le défaut d'étude des problèmes liés au transfert de technologie faute d'associer les responsables techniques ou de la production. Dans l'entreprise « C » par exemple, malgré la volonté affichée du dirigeant de développer l'entreprise, on remarque que des insuffisances persistent dans la manière d'envisager les projets de développement.

« Dans certaines usines textiles, il y a des opérations qui sont faites après le tissage mais qui n'existent pas dans notre usine. On se pose la question de savoir si ces machines seront productives ou pas ». Entreprise « C » « Les techniciens de maintenance ne sont jamais informés des acquisitions d'équipements avant qu'elles ne se réalisent ». Entreprise « D »

Le fait de ne pas profiter des diverses compétences même faibles dont disposent les collaborateurs des dirigeants ne permet pas d'évaluer l'ensemble des implications qu'une décision d'investissement peut avoir sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Une des conséquences observées dans les P.M.E. où nous avons mené nos travaux de recherche consiste dans le fait que des équipements ont été acquis sans que l'entreprise dispose de suffisamment de compétences pour assurer tant son fonctionnement que sa maintenance préventive ou curative.

Nous avons même remarqué dans l'entreprise « C » que des équipements ont été achetés dans le but d'améliorer les performances de la chaîne de production mais qu'une fois installés les dirigeants de l'entreprise ont remarqué qu'ils ne pouvaient en aucun cas contribuer à améliorer la productivité des équipements existants car ils étaient incompatibles avec le modèle d'équipements existants. Une telle action nous permet d'évoquer un problème plus large partagé par la plupart des P.M.E. burundaises qui est celui de l'inexistence d'une structure d'informations pour les dirigeants d'entreprise soucieux d'acquérir une nouvelle technologie. Considérant avoir fait ses preuves dans la

gestion de son entreprise et en l'absence de compétences internes ou externes pouvant lui servir de conseil, une telle pratique de décision empirique du dirigeant peut le conduire à hypothéquer la survie de son activité. Une telle évolution paraît probabale surtout si l'on sait que de tels équipements sont en général acquis avec un appui de financements bancaires qui doivent être remboursés sans pour autant avoir contribué à l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise.

S'il est vrai que de telles décisions ne se délèguent pas, on peut cependant considérer qu'elles ne peuvent être prises qu'après une large concertation avec ses proches collaborateurs. La concertation sur de telles décisions, essentielle pour la survie et le développement de ces entreprises, étant fondamentale, les dirigeants de nos P.M.E. devraient être constamment alertés sur le fait que le « ***non élargissement du cercle de décision aggrave la mortalité des P.M.E.*** »[417].

On peut aussi expliquer l'absence de politique de développement de l'entreprise par l'esprit affairiste, caractéristique de certains dirigeants de P.M.E., qui, au lieu d'attacher une grande importance au développement de leur entreprise actuelle, cherchent plutôt à profiter dans l'immédiat au maximum de ce qui paraît être des opportunités.

« Dans une entreprise comme la nôtre, c'est le boss qui définit les objectifs et il est le seul à les connaître. Il se peut qu'il ait d'autres objectifs et que le bénéfice qu'il tire de l'entreprise soit affecté à une autre affaire qu'il juge plus rentable. » « Entreprise E »

Ces pratiques de peu de transparence dans les pratiques de gestion de l'entreprise, où le développement de la P.M.E. paraît être du seul ressort du dirigeant, encouragent chez ses proches collaborateurs une attitude de désengagement et d'attentisme quant aux possibilités de faire progresser l'activité et ses résultats.

5.2.3.1.2 Prise en charge insuffisante des relations existantes avec les acteurs externes au niveau de la direction de P.M.E.

Un autre élément qui dénote la faible intégration des proches collaborateurs dans la prise des décisions importantes intéressant le développement de l'entreprise a trait à la faible volonté à les intégrer dans le suivi des changements qui se produisent dans l'environnement pertinent de l'entreprise et donc d'y apporter une quelconque contribution. A titre illustratif, le fait de ne pas inciter les proches collaborateurs à connaître et fréquenter les associations professionnelles existantes, est dommageable pour les P.M.E. Constituer un réseau de relations avec des organisations publiques ou gouvernementales présente un avantage certain pour toute entreprise. Une telle idée peut être renforcée par les observations de E. Mutabazi[418] qui relève que la relationnalité est un fonds culturel commun à l'africain ce qui fait que pour tout dirigeant de P.M.E. qui voudrait réussir, il doit faire précéder son réseau commercial par la création d'un réseau d'amis, de relations sans lequel il est difficile d'envisager le développement de son

[417] D. Cassel in B. Duchénaut, « Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres et analyses pour mieux les connaître », p 31, op cit

[418] E. Mutabazi, « L'entreprise multiculturelle en Afrique. Approche sociologique ». Thèse de Doctorat en Sociologie, IEP Paris, 1999, 546 pages.

entreprise. Cette considération est d'une grande importance car si l'on prend par exemple le caractère peu lisible du circuit d'attribution des marchés publics au Burundi, on voit que le dirigeant de P.M.E., malgré les facilités que lui procure son statut, ne peut à lui seul assurer l'interface de l'entreprise avec tout son environnement externe. Le dirigeant de l'entreprise « B » nous faisait remarquer que son entreprise perdait souvent certains marchés publics malgré la qualité supérieure de ses produits proposés à un prix plus bas que son concurrent. Il est vrai qu'une telle situation est imputable au degré élevé de corruption caractéristique de nos administrations mais on peut cependant penser qu'une implication plus forte des proches collaborateurs du dirigeant pourrait permettre à la P.M.E. de mieux faire face à ces obstacles. On pourrait aussi citer le cas de ces entreprises qui pour recouvrer les créances dues par l'Etat sont obligées de nouer des relations solides avec les agents publics sans quoi leurs créances peuvent rester impayées parfois pendant plus d'une année.

Un autre aspect qu'il est important de souligner est l'inexistence de règles du jeu claires régissant les relations entre les différents acteurs externes collaborant avec l'entreprise de manière régulière. Une telle situation est particulièrement importante à signaler dans les entreprises « A » et « D » où l'imprécision de ces règles du jeu fait que les collaborateurs des dirigeants se sentent très peu outillés pour pouvoir établir des standards destinés à l'appréciation de l'activité du secteur concerné.

Dans l'entreprise A où les tabaculteurs exercent une activité caractérisée par l'absence de contraintes en termes de délais et de rendements exprimés de manière explicite, les collaborateurs du dirigeant se trouvent obligés de travailler par approximations. La référence à des standards devant servir de normes de production est dans ce cas souvent mise de côté. Dans cette entreprise, lorsqu'on fait des pépinières, on doit toujours prévoir un excédent de plants qui ne sera pas utilisé pour être sûr de pouvoir répondre à la demande des tabaculteurs qui s'engagent dans la culture du tabac pour une saison donnée. Ainsi par exemple, les modalités de la gestion des relations avec les tabaculteurs sont très difficiles à établir dans la mesure où elles n'obéissent à aucune contrainte de résultat. Le tabaculteur organise la culture du tabac sans être tenu de respecter les exigences imposées par l'entreprise pouvant même se retirer de ses engagements en cours d'année.

La même situation s'observe dans l'entreprise « D » où devant l'inaction du dirigeant, les collaborateurs se trouvent dépouillés de tout moyen de régulation des dysfonctionnements causés par leur faible pouvoir de négociation avec ces acteurs externes. En effet, si un des rôles des membres de la direction est de gérer les relations entre l'entreprise et les acteurs de son environnement externe, nous avons remarqué une certaine défaillance dans la gestion de celles-ci dans les P.M.E. burundaises. En prenant le cas de l'activité de facturation, on remarque qu'une partie du retard enregistré est imputable à la lenteur des agents de la MFP chargés du redressement des factures provisoires et au niveau de la direction on ne fait rien pour amener la MFP à coopérer davantage et améliorer ainsi la bonne marche de l'entreprise.

« Les agents de la MFP passent beaucoup de temps au redressement des factures qu'on leur présente ». Entreprise « D »

Le même constat peut être fait pour les entreprises faisant réparer les pièces de rechange

dans des ateliers de fabrication mécanique extérieurs à l'entreprise et même pour celles qui ont pu s'équiper d'un tel atelier. En effet, si l'on prend l'exemple de l'entreprise « B », il est arrivé qu'une pièce tombée en panne , ne revienne de l'atelier de réparation, que deux semaines après qu'elle lui ait été remise. Une fois montée sur la machine, elle a entraîné une panne générale de la machine car la pièce avait été mal réparée. Une semaine supplémentaire a été nécessaire pour remédier à la nouvelle panne. De telles informations n'arrivent souvent pas au dirigeant ou ne sont pas suffisamment exploitées par les membres de la direction afin de pouvoir mettre en place une organisation empêchant de réduire ou de supprimer de telles carences. Aucune règle du jeu ne permet de réguler les dysfonctionnements caractéristiques de la collaboration entre les P.M.E. et ces ateliers qui font souvent partie du secteur informel. Rien ne régit ni les délais, ni la qualité des prestations fournies aux entreprises utilisatrices de leurs services.

5.2.3.1.3 Absence d'indicateurs permettant une gestion concertée de l'entreprise.

La gestion des P.M.E. s'organise autour des prestations quotidiennes sans que les dirigeants fixent certains repères susceptibles d'orienter l'ensemble de l'activité vers l'atteinte d'objectifs définis. Bien qu'il soit admis que « l'arrimage entre les mesures de performances individuelles doit assurer que les efforts de tout un chacun convergent vers le succès de l'entreprise»[419], on remarque dans les P.M.E. burundaises, l'inexistence d'objectifs qui pourraient permettre de cadrer l'activité. E.M. Hernandez[420] nous fait remarquer que la fixation d'objectifs individuels est contraire à l'essence de la mentalité africaine dont le souci premier est de s'intégrer à un groupe, nous pouvons penser que le premier obstacle à la fixation des objectifs consiste dans la difficulté pour l'africain d'envisager son activité en la reliant au temps. Ces affirmations peuvent être illustrées par les propos de nombre d'acteurs des P.M.E.- terrain de notre recherche.

«blabla

.

Il n'existe pas de formalisation d'objectifs au niveau de l'entreprise ». Entreprise « A »

.

«Je leur ai toujours demandé de cibler puis de suivre les indicateurs de productivité dans leurs unités mais rien n'a été fait ». Entreprise « E »

.

« Je ne suis tenu d'atteindre aucun objectif ». Entreprise « D »

.

« Il serait très difficile de donner des objectifs à nos techniciens et d'attendre d'eux qu'ils les atteignent. Il serait mieux de procéder à des instructions ponctuelles pour qu'ils

[419] S. St-Onge et M.L. Magnan, « La mesure de la performance organisationnelle: un outil de gestion et de changements stratégiques », op cit, p 30

[420] E. M. Hernandez, « Le management des entreprises africaines » , op cit, p 100

puissent les suivre » . Entreprise « C »

Ainsi on observe que l'organisation de l'entreprise procède de régulations routinières et ne semble pas du tout articulée autour d'objectifs. On remarque qu'aucune contrainte en termes d'exigence de performances ne semble être explicite. Les différents responsables d'unités organisent donc le travail sur fonds du quotidien et rares sont ceux qui parviennent à préciser les éléments sur lesquels se fonde la compétitivité de leurs unités respectives. Les membres de la direction au niveau d'une P.M.E. n'arrivent souvent pas à préciser les différents indicateurs à partir desquels on pourrait organiser l'activité de l'entreprise alors que Ohno[421] précise qu'il est de leur mission de définir les standards opératoires et de les enseigner au personnel au même titre que l'entraîneur a la responsabilité d'apprendre à son équipe la maîtrise des gestes techniques. En conséquence, le personnel de P.M.E. paraît ne pas avoir du tout de contraintes de productivité. S'accommodant souvent des problèmes de fonctionnement dûs notamment à l'état défectueux de l'équipement de production, les responsables de P.M.E. hésitent à fixer des objectifs de productivité aux membres de leur personnel. Ces derniers se satisfont du rythme de travail quotidien et leurs responsables hiérarchiques se bornent à évoquer les problèmes de fonctionnement de l'équipement pour justifier leur faible compétitivité. La persistance d'une telle situation constitue la traduction d'un manque de concertation entre le dirigeant et ses proches collaborateurs sur les moyens à mettre en oeuvre en vue de garantir la compétitivité de leur entreprise.

S'il a été précédemment évoqué qu'il est difficile pour un africain de se fixer un objectif, on remarque cependant que le personnel des P.M.E. considère des objectifs clairs comme pouvant permettre une meilleure organisation de l'activité de l'entreprise. Conscient de ces problèmes d'organisation, ils accusent leurs supérieurs hiérarchiques de ne pas être capables de leur fixer des objectifs qui leur permettraient de mieux contribuer à la productivité de leur entreprise. Le personnel accuse les supérieurs hiérarchiques de ne pas être ouverts au dialogue et de ne pouvoir lui faire des propositions d'amélioration de la productivité.

« S'il y a des objectifs à atteindre, ils sont peut être donnés à nos chefs. » Entreprise « C »

De manière générale, la gestion des P.M.E. burundaises est désarticulée dans la mesure où le dirigeant a sûrement des objectifs implicites sans pour autant demander à ses collaborateurs d'orienter l'organisation de leurs unités respectives vers la réalisation de ceux-ci. Le dirigeant de P.M.E. paraît essentiellement être en attente de résultats financiers en fin de période sans chercher à montrer à ses collaborateurs les leviers sur lesquels appuyer leurs efforts pour accroître l'efficience de l'entreprise. Pour une gestion qui se veut efficace une détermination d'objectifs devrait permettre au dirigeant de démultiplier auprès de ses collaborateurs la mise en oeuvre de ceux-ci.

5.2.3.1.4 Problèmes de pilotage et de délégation concertée dans les P.M.E.

[421] Ohno in J.C. Tarondeau et R.W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », p 114, Revue Française de gestion N°104, 1995, pp 112 - 116

burundaises

Si le dirigeant de P.M.E. ne parvient pas à préciser et à donner l'image qu'il veut de son entreprise pour le proche avenir, s'il espère un résultat positif en fin d'année sans en fixer de manière explicite les modalités pour l'atteindre, ses collaborateurs avanceront comme dans un brouillard et il se trouvera de fait en train de remédier constamment aux dysfonctionnements causés par l'incapacité de ses collaborateurs à agir de manière cohérente. Dans un cas pareil, au lieu de se rendre à l'évidence et considérer que la performance de son entreprise sera fonction de la façon dont le dirigeant « réfléchira à la meilleure façon d'organiser le travail en équipe »[422], on verra que le patron de P.M.E. tentera, sans y arriver, d'être un omnipraticien polyvalent car il lui est impossible à lui seul de réunir toutes les capacités à l'oeuvre dans son entreprise.

Ainsi, lorsqu'on ne connaît pas ce qui constitue les facteurs de compétitivité d'une entreprise, que les objectifs ne sont pas formulés et démultipliés, comment faire converger les efforts des différents responsables vers un même but? Que faire pour s'assurer que l'activité des différents acteurs s'oriente vers les objectifs « implicites » que le dirigeant a de son entreprise? La situation constatée dans les P.M.E. nous amène à nous poser de telles questions.

De l'examen des diagnostics socio-économiques effectués dans les P.M.E. burundaises, nous avons constaté l'inexistence du pilotage de leur activité et de là, la quasi-impossibilité de pouvoir ponctuer la marche de l'entreprise par des périodes d'évaluation du degré d'atteinte de ses objectifs dès l'instant où ils n'ont pas été précisés au départ.

« Nous n'avons qu'une seule évaluation annuelle des objectifs atteints. L'objectif non atteint accuse les responsables » Entreprise « A » « Au niveau de notre entreprise, rien n'est fait pour connaître et suivre la productivité des travailleurs». Entreprise « A » « Nous n'avons pas à proprement parler un système qui nous permettrait de suivre les différentes variations dans les coûts de production. « Entreprise « C » « Le personnel de l'entreprise ne peut connaître ni le niveau d'activité habituel de l'entreprise ni les résultats de l'entreprise, tout reste secret » « Entreprise « C » « Il est très difficile de se faire une idée exacte des indicateurs à suivre renseignant sur l'efficacité de notre travail » Entreprise « A »

On remarque que les responsables des différentes unités se soucient très peu ou manquent de méthodologie de suivi de l'exécution de l'activité de leurs unités respectives. Ils donnent l'impression d'être « suiveurs » car ils se réfèrent à chaque fois à la façon de voir du dirigeant qui n'exprime, lui même, jamais clairement les critères sur lesquels on pourrait baser le pilotage de l'activité.

En conséquence, les dirigeants ne disposent pas d'outils de contrôle de leur activité, les procédures de contrôle étant soit inexistantes soit non respectées. L'absence de clarté des indicateurs pouvant permettre une évaluation de tout instant de l'activité de

[422] P. Drucker, « La fin de l'autorité hiérarchique. Un entretien avec P. Drucker réalisé par G. Harris », pp 33- 44, Harvard l'Expansion, 1993, pp 33-44

l'entreprise peut parfois être interprétée comme étant le résultat de l'interpénétration du social et de l'activité de l'entreprise ; en effet certains responsables refusent de prendre en compte le respect de standards, car cela pourrait déboucher selon eux sur des conflits sociaux qui se transformeraient en conflits interpersonnels. Cet élément constitue un non-dit qui explique pourquoi très peu de tels dispositifs sont mis en place dans les PME. Il est l'explication de la persistance de la situation que nous décrivons ci-après. Dans l'entreprise « D », un dispositif de contrôle de l'utilisation des moyens de transports a été mis en place; mais on constate que rares sont les acteurs qui réellement jugent nécessaire de respecter ces normes, trouvant à chaque fois des raisons pour contourner ces exigences. Les raisons peuvent être dues au fait que le travailleur burundais a du mal à se défaire de ses obligations sociales pendant les heures de service. Il a tendance à vouloir utiliser, dans la mesure du possible, les moyens mis à sa disposition par l'entreprise dans le travail pour répondre aussi à certaines de ses obligations sociales. On constate, par exemple, que les itinéraires prévus dans les carnets de route ne sont pas ceux suivis, surtout quand on se réfère au kilométrage qui peut s'élever jusqu'au double de celui de l'itinéraire indiqué.

« Il est très difficile d'effectuer un contrôle de l'utilisation des véhicules en suivant le kilométrage et les itinéraires indiqués dans les carnets de route. On se contente de suivre les consommations de carburant. » « Entreprise « D »

Devant cette incapacité d'agir de la part du dirigeant, on assistera parfois à **« une délégation expulsion »** car, devant lui-même suivre directement l'activité et du fait de cette incapacité à faire respecter les normes du service, il aura tendance à se décharger de l'activité en l'attribuant à un subalterne sans rien préciser des règles du jeu qui doivent étayer sa nouvelle responsabilité en vue de pouvoir faire face aux contournements de la règle qui était à l'origine du transfert d'attributions.

Un autre élément qui traduit les pratiques de délégation expulsion prévalant dans certaines P.M.E.; il consiste notamment en l'excès de confiance accordée au responsable de production comme on peut l'observer dans l'entreprise « B ». Il est fréquent que le directeur de l'entreprise passe un trimestre sans mettre « les pieds » à l'usine malgré l'inexistence d'un cadre de collaboration lui permettant de suivre réellement les problèmes de fonctionnement. Une telle pratique peut facilement déboucher sur une perte de contrôle de l'activité de l'entreprise.

« Dans mon esprit, j'ai délégué tout ce que je devais déléguer mais il n'y a pas de cahier de charges pour la délégation. Chacun doit faire ce qu'il a la responsabilité de faire. » « Entreprise « B »

Des outils pouvant servir au contrôle existent, mais ils sont très globaux et se limitent à des rapports écrits. Ces derniers se présentent sous forme d'un condensé d'informations qui ne permettent en aucun cas le pilotage de l'activité de l'entreprise ou de l'unité car ils ne renseignent en rien sur les différents problèmes de fonctionnement ayant un impact sur l'efficacité des différents services. Ces rapports sont en outre produits avec beaucoup de retard. En conséquence très peu d'acteurs ont l'occasion de se poser des questions sur leur utilisation effective.

« Les rapports d'activité produits ne renseignent pas sur les problèmes qui surviennent dans notre activité» « Entreprise « D » « Nous enregistrons

beaucoup de rebuts mais jamais on ne s'interroge sur leur origine » « Entreprise « B »

Un tel état du fonctionnement de l'entreprise risque de perdurer puisque les collaborateurs des dirigeants de P.M.E. ne disposent pas d'informations récurrentes du fonctionnement de leurs unités respectives. En outre du fait de la faiblesse de ce système d'informations, il est très difficile pour les collaborateurs des dirigeants de P.M.E. de suivre et de contrôler les éléments qui sont à la base de la productivité de l'entreprise. Ainsi, on constate que dans les P.M.E., le personnel paraît ne pas avoir de contraintes de productivité. L'autre aspect qu'on peut donner à la persistance d'une telle pratique consiste dans l'incapacité des collaborateurs du dirigeant d'intégrer le personnel, premiers acteurs à vivre les problèmes d'organisation, dans la recherche des propositions pouvant permettre l'accroissement de la productivité de l'entreprise.

« Notre production est très variable, mais jamais on ne fait un effort pour nous amener à étudier les voies et moyens de la stabiliser ou de l'augmenter» Entreprise « C »

Très peu d'activités de pilotage sont suffisamment organisées, non pas que les P.M.E. manquent systématiquement d'informations mais essentiellement en raison de l'absence d'informations stimulantes pouvant permettre aux membres de la direction de guider effectivement la conduite de l'activité de l'entreprise. Si les systèmes d'informations permettent notamment de diriger l'organisation, d'assurer la fonction de contrôle, de rendre compte du degré de réussite de la mise en oeuvre d'une décision, on observe dans les P.M.E. burundaises que des informations disponibles ne sont réellement pas utilisées pour le pilotage de l'activité de l'entreprise. Certaines informations qui auraient pu servir de base à une réflexion sur les possibilités d'amélioration du fonctionnement des différentes unités sont stockées sans que leur exploitation puisse servir à la prise de décision. Les différentes informations sont produites sans jamais chercher à les formaliser afin de les rendre exploitables. Du fait de l'absence de réflexes de travail en équipe, certains services peuvent émettre des informations sans jamais se soucier de l'exploitation qui pourrait en être faite par les services environnants.

« Nous n'avons aucune exploitation à terme des rapports que nous produisons régulièrement » Entreprise « A »

Pour d'autres informations susceptibles de servir à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, il n'existe pas de dispositif de recueil et de formalisation alors qu'elles pourraient constituer des éléments précieux pour rendre compte des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement observé et ainsi nourrir une réflexion visant l'amélioration d'un domaine d'activité considéré.

« Nous n'avons pas de registre pour le suivi et le contrôle des pièces fabriquées localement » «Entreprise « C »

Les systèmes d'informations des P.M.E. burundaises sont encore au stade SIOF[423] et sont loin de permettre de véritables pratiques de travail en équipe au niveau de la direction. Comme le « développement des systèmes d'informations et la formalisation permettent d'accroître le nombre d'individus réunis pour la réalisation d'un objectif »[424], un système d'informations peu développé aura pour effet de limiter les possibilités d'instaurer

[423] cfr Chapitre , point 1.1.5.1

les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction. On voit que l'information est l'outil de base de la gestion d'entreprise car comme le souligne Forrester « le management est une conversion de l'information en action »[425]en même temps qu'elle est « le ciment de la cohésion et la source de cohérence »[426] des différents acteurs au travail. L'information permet donc de « fournir des images claires et pertinentes de l'état de l'entreprise afin de faciliter la prise de décision »[427]. Son indisponibilité fera que le dirigeant aura des difficultés à fixer les objectifs et à contrôler la mise en oeuvre du plan d'actions qui auraient pu servir à la réalisation de ceux-ci.

Si certains spécialistes de la gestion des entreprises africaines essaient de préconiser des méthodes visant à contourner le contrôle direct de l'activité de l'entreprise car ils considèrent que la relation de contrôle est vécue de façon dramatique par le personnel concerné, cette constatation n'est pas généralisée dans les P.M.E. burundaises. Certains membres du personnel des P.M.E. apprécieraient positivement l'impact de la mise en place d'un système de suivi et de contrôle de l'activité de ceux-ci et croient que sa mise en place pourrait faire évoluer les pratiques de gestion de leurs entreprises.

« Rien n'est fait pour évaluer notre rendement. Pourtant, cela serait une bonne chose, car on verrait mieux par où le travail traîne » Entreprise « D »

5.2.3.1.5 Délégation concertée et insuffisance de la prise en compte du potentiel humain dans la gestion de la P.M.E.

Une délégation réussie permet au responsable de l'unité de pouvoir disposer des ressources dont il a besoin pour l'exécution de la mission confiée à son service. Cette nécessité doit être comprise comme prenant en compte les besoins de développement du personnel du service concerné, qu'ils soient dictés par la volonté de développer, ou liés aux besoins d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Dans les PME-terrain de notre recherche, il nous paraît important de souligner que la gestion du personnel n'est pas formalisée. Il faudrait plutôt parler d'administration du personnel plutôt que de gestion du personnel. La fonction est souvent rattachée à la direction administrative et financière et s'arrête souvent aux opérations de paie. Une opposition latente existe entre le personnel et la direction de l'entreprise.

De manière générale, les employés dénoncent des pratiques peu objectives à leur égard caractérisées par l'arbitraire. Cela est particulièrement observé dans les pratiques de rémunération où l'on dénonce notamment la fixation arbitraire des rémunérations de certaines personnes. Aucun critère objectif n'est pris en compte dans les pratiques de

[424] S. Lacrampe, « Système d'informations et structures des organisations », p 21, op cit

[425] idem p 33.

[426] H. Lesca et E. Lesca, « Gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise », p 16, Edition Litec, 1995, 206 pages.

[427] H. Mahé de Boislandelle, « Gestion des ressources humaines dans les P.M.E. « , op cit, p 260

promotion. Dans l'entreprise A, des techniciens peuvent passer d'un grade à un autre sans prise en compte de critères précis. On peut également signaler l'élément dont nous a fait part le Directeur Général de l'entreprise A en nous disant que le patron - propriétaire a ses propres critères d'attribution des rémunérations, et qu'ils soient subjectifs ou pas, on n'a pas le droit de le lui contester.

« Il n'y a aucun critère de classification pour le personnel de l'entreprise. Nous ne connaissons aucun élément de base par exemple dans la fixation des rémunérations» Entreprise « A »

5.2.3.2. Effets de la faiblesse des 3C sur le travail des proches collaborateurs du dirigeant de P.M.E.

5.2.3.2.1 Absence de cadre de concertation sur l'activité de l'entreprise au niveau de la direction de la P.M.E.

Les proches collaborateurs du dirigeant de P.M.E. limitent souvent leurs préoccupations à la marche de leur seule unité et oublient de prendre en compte les effets d'un mauvais fonctionnement de leurs unités sur l'activité des unités voisines.

Dans les P.M.E., les différentes unités n'ont pas encore intériorisé la nécessaire relation client -fournisseur susceptible d'améliorer la communication et les nécessités de concertation induites par l'activité des différentes unités. En conséquence ces unités fonctionnent de façon séparée, ne laissant aucune place à la concertation qui pourrait être une source de génération d'informations ou de nouvelles idées pouvant contribuer à l'amélioration du fonctionnement général.

« Certains services perturbent notre activité à cause des retards enregistrés dans la transmission des listes des malades à consulter » Entreprise « D » « La communication entre les différents services n'est pas très active et cela est à l'origine d'un certain manque de dynamisme ». Entreprise « A »

Les P.M.E. ne communiquent pas réellement sur leur activité. Il est très rare aussi que des responsables d'unités s'arrêtent et réfléchissent sur le fonctionnement de leurs unités. L'activité de pilotage s'arrête aux différentes activités de régulation installant des pratiques routinières ne laissant aucune place à d'éventuels processus d'amélioration.

On voit en conséquence que le pilotage de l'activité se fait au coup par coup du fait d'une communication facilitée par la proximité des différents acteurs, qui du fait de rencontres spontanées et fréquentes, n'estiment pas à sa juste valeur l'importance de conduire des réunions centrées sur l'activité même de l'entreprise. Dès lors, il est très difficile pour le responsable de l'unité de centrer ses efforts de pilotage sur les éléments donnés verbalement du fait de l'oubli, ou de la faible distinction entre une remarque visant une activité de régulation ou pouvant constituer un début du processus d'amélioration. En raison du haut degré de l'oralité des burundais, il est rare que des informations soient considérées comme importantes, puis consignées par écrit pour servir notamment à un début de formalisation d'un système d'informations et ainsi servir de base au pilotage de l'activité de l'entreprise.

« Nous n'employons pas beaucoup de documents écrits, toutes les informations

circulent oralement. » Entreprise « B »

Les informations arrivant de manière irrégulière et désordonnée, il est difficile de se faire une idée exacte de l'activité de l'unité en se basant sur les pratiques habituelles de communication en vigueur dans les P.M.E. burundaises. De plus, nul ne peut avoir une vue d'ensemble des problèmes liés au fonctionnement de l'entreprise. Enfin le fonctionnement de l'entreprise apparaît très difficilement être un tout où la bonne marche est le résultat d'une synchronisation des informations venant de l'ensemble des acteurs.

On voit que les responsables d'entreprise ne parviennent pas à mettre en place des dispositifs adéquats pour réfléchir ensemble et parler entre eux du fonctionnement général de l'entreprise. Les observations faites sur l'activité ne trouvent aucun cadre d'exploitation pour en faire la base d'un questionnement permanent sur les possibilités d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

5.2.3.2.2 Faibles capacités d'écoute de la part des dirigeants de P.M.E. et de leurs collaborateurs.

En raison de la simplicité des structures de P.M.E., les dirigeants et leurs collaborateurs se nourrissent de l'illusion d'une communication parfaite et n'accordent aucun intérêt au développement de leurs capacités d'écoute. Cette situation quasi-généralisée est due selon D. Boeri et B. Bernard à trois facteurs[428]:

.

une écoute univoque où le dirigeant se sert de sa seule grille de lecture dans l'explication qu'il donne à l'ensemble des situations, ce qui fait qu'il court le risque de traiter tous les individus et les problèmes de la même manière,

.

la pression du quotidien fait qu'il privilégie les solutions de facilité,

.

la tendance à orienter sa réflexion en fonction de son domaine d'expertise personnel lui ôte les possibilités d'échanger réellement avec les autres acteurs de l'entreprise.

Une telle situation fait que ni l'information descendante, ni l'information ascendante ne seront réellement disponibles. Ainsi tant que les responsables n'arriveront pas à prendre conscience des distorsions inhérentes à ce mode de communication qui à leurs yeux est correct, il sera très difficile de faire bénéficier l'entreprise des informations en leur possession.

« Les responsables de l'entreprise n'insistent pas pour nous amener à participer à la création d'une base de données pouvant renseigner sur l'activité de production » Entreprise « B » « Il est rare que les problèmes soulevés par le personnel de base arrivent aux responsables concernés et aient une réponse en temps voulu» Entreprise « C » « Nous demandons des rencontres avec nos supérieurs mais jamais elles ne sont accordées » Entreprise « A « Quand il y a

[428] D. Boeri, S. Bernard, « Organisation et changement. Comment tirer parti du potentiel de votre entreprise. Diagnostic repères, modes d'emploi. » p 47, Edition Maxima , 1998, 396 pages.

une plainte de la part d'un client, on ne nous le dit jamais ». Entreprise « E »

Cette pratique de communication des dirigeants et de leurs collaborateurs vis-à-vis du personnel débouche souvent sur un repli sur soi des différents acteurs; elle provoque ainsi une rétention délibérée d'informations préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise car les membres de la direction n'ont plus aucun canal leur permettant d'obtenir la véritable information proche du terrain. Comme corollaire, du fait qu'ils sentent qu'on accorde peu d'intérêt à leur éventuelle contribution, les salariés auront tendance à ne pas accepter spontanément des responsabilités, voire, pour certains à les fuir. Cette faiblesse de l'écoute débouchera donc sur une déconnexion de la façon d'appréhender l'organisation de l'activité de l'entreprise de la part des différentes catégories de personnel.

« Des fois, on nous demande des avis mais, ils ne sont pas pris en considération », Entreprise « B » « Il me serait très difficile de faire une proposition au directeur général car je dois en référer aux instances de représentation du personnel, lesquelles ne fonctionnent pas correctement » Entreprise « C » « Même si on a une suggestion à faire, il nous est impossible de la faire arriver à destination » « Il y a certaines choses qui ne sont pas correctes, qu'on voit mais qu'on ne porte pas à la connaissance de nos chefs » « Nous avons très peu de rapports avec les supérieurs hiérarchiques. On nous pose des questions uniquement quand la machine ne fonctionne pas comme il faut » « Nous n'avons pas de rapport avec la hiérarchie, on passe « à gauche, à droite » pour nous exprimer » « La hiérarchie ne fait aucun effort pour intégrer l'encadrement dans la recherche de solutions d'amélioration. » Entreprise « A »

La persistance de telles pratiques entretient une fausse vision du fonctionnement de l'entreprise du fait de cette incapacité à disposer de véritables informations permettant une réelle interrogation sur les dysfonctionnements entravant le bon fonctionnement de l'entreprise. Du fait de cette insuffisance de capacité d'écoute de la part des membres de la direction, il leur est quasi-impossible d'avoir une vision exacte de l'environnement interne. Même lorsque les informations sont transmises du personnel de base aux membres de la direction, ces derniers n'en tiennent pas compte dans leurs décisions. La communication semble prendre le seul sens allant des responsables hiérarchiques vers le personnel de base et ne débouche aucunement sur une quelconque action de concertation qui aurait pu constituer un pas important pouvant mettre les différents acteurs en confiance et faire que ces derniers se sentent réellement comme de véritables acteurs du fonctionnement de leurs unités respectives. Il n'existe pas réellement de communication malgré la simplicité des structures de P.M.E.; chaque niveau hiérarchique constitue un filtre avec trop de résidus et les messages sont retenus au lieu d'être relayés pour réellement servir à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

En conséquence, on voit qu'il existe une quasi-absence de concertation entre les responsables des différentes unités et le personnel de base, celui-là même qui a en charge le fonctionnement de l'entreprise. Lorsque des efforts sont faits, les responsables font croire à la prise en compte de l'information fournie par le personnel de base mais en réalité, ils ne s'en servent pas pour le pilotage de l'activité.

5.2.3.2.3 Les pratiques de concertation au niveau de la direction dans les

P.M.E. burundaises

Comme on vient de le signaler, les collaborateurs du dirigeant affichent une insuffisance de capacités d'écoute, ils ont tendance à n'utiliser, à ne rechercher que la communication formelle aux dépens de la communication informelle souvent source d'informations verbales très riches de signification. L'exploitation en commun au niveau de la direction des informations recueillies dans le système informel permettrait de limiter les effets du contournement du système formalisé et de la rétention d'informations. Cette exploitation pourrait probablement constituer un début de prise de conscience de la nécessité de stimuler les différents acteurs à fournir le maximum d'informations intéressant l'activité de leur secteur.

Si le travail de direction doit être fait en équipe pour garantir la participation et la mise en oeuvre de toutes les compétences de l'entreprise, il importe que la réunion soit instituée comme un véritable outil de management. Cependant, la réunion comme outil de management est une pratique quasi-inexistante dans les entreprises burundaises. Abordée d'un point de vue du management, certains responsables ne sont pas convaincus de la nécessité d'instituer la réunion comme outil pouvant les aider à améliorer la gestion de leur entreprise. Ils sont convaincus au contraire de la possibilité de se passer de réunions tout en étant capables d'améliorer le fonctionnement de leurs entreprises.

« Avant, il y avait une périodicité des réunions uniquement pour suivre l'exécution des budgets. Comme on se voit tout le temps, on a la connaissance des éléments essentiels et les réunions ne sont pas nécessaires » Entreprise « A »

Cette vision simplificatrice n'est cependant pas partagée par l'ensemble des acteurs des P.M.E.. Certains membres de l'encadrement sont convaincus de la nécessité de l'introduction de la réunion comme outil de management et considèrent que c'est l'unique moyen de s'ajuster aux autres acteurs proches de leurs sphères d'activité et représente la seule possibilité d'orienter les interventions de leurs supérieurs hiérarchiques visant à apporter des solutions aux problèmes rencontrées dans le fonctionnement de leurs unités. Cette façon de voir pourra seule faire comprendre que la communication est « un processus qui assure la transmission et la restitution fidèle d'idées dans l'intention de susciter des actions concourant à la réalisation efficiente des objectifs de l'entreprise »[429].

« On ne fait jamais de réunion. C'est là que réside l'origine des problèmes. Ces réunions seraient très profitables et on pourrait montrer à nos chefs là où résident les problèmes» Entreprise « D » « Nous pouvons constater des choses à améliorer mais nous n'avons aucun canal pour les faire valider » Entreprise « A » « Les années passées, le directeur général avait l'habitude de réunir tout le staff pour discuter des améliorations possibles dans le processus de production mais depuis un certain temps, on ne le fait plus » Entreprise « C »

Dans les pratiques observées, la réunion est conçue comme un outil de régulation plutôt qu'un élément de pilotage de l'activité de l'entreprise. On a plus recours à la réunion que

[429] B. Kenneth in S. Lacrrampe, « Systèmes d'informations et structures des organisations », p 22, op cit

lorsqu'il faut résorber une crise plutôt que de l'utiliser pour la conduite régulière de l'activité.

« Les réunions n'existent pratiquement pas, elles sont faites quand ça ne marche plus» Entreprise « A »

L'absence de réunions fait que les collaborateurs n'ont en fin de compte pas de cadre pour parler au quotidien du fonctionnement général de l'entreprise, ce qui fait que les informations recueillies ne trouvent aucun cadre d'exploitation pour en faire une base de fonctionnement des différents services.

L'inexistence de la réunion comme outil de management qui permettrait d'avoir une vue globale de l'activité de l'entreprise conduit les différentes unités, quoique de taille réduite, à fonctionner de manière isolée. Cette absence de vision transversale fait que les acteurs n'ont pas une compréhension globale de l'activité. La tendance dominante est de privilégier la vision locale sans jamais chercher à développer une vision globale. Ainsi, les collaborateurs des dirigeants seront insuffisamment alertés sur le fait que « la performance d'une entreprise est conditionnée par la qualité des liaisons et des relations entre les unités qui la constituent »[430] alors que c'est la seule manière d'amener les collaborateurs du dirigeant à accorder davantage d'importance à la coordination des activités de l'entreprise. On peut devant un tel constat, affirmer que les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction des P.M.E. n'existent pas dans les faits. Cette pratique est dommageable à l'efficacité du fonctionnement des P.M.E. car les responsables des unités ont peu d'opportunités de recevoir et partager le savoir-faire et le savoir-être de leurs pairs.

« On ne connaît que ce qui intéresse notre service. En dehors de notre service nous ne connaissons rien» Entreprise A « Les demandes des encadreurs de terrain ne sont pas régulièrement prises en compte et cela peut amener à la perte de qualité du tabac ou de la confiance des tabaculteurs » Entreprise « A » « Nous n'avons aucune occasion de discuter ensemble des améliorations possibles de la qualité de nos services ». « Nous ne faisons jamais de réunions formelles avec les autres départements alors qu'elles étaient d'une grande utilité » Entreprise « C »

Si la P.M.E. est reconnue comme étant l'entreprise pouvant s'adapter le mieux aux différents changements de l'environnement, la mise au second rang de la nécessité de l'instauration d'un dispositif des [3C] telle que la réunion, pourrait conduire l'entreprise à «omettre» la coordination car les pratiques de réunions existantes dans les entreprises sont rarement de nature à favoriser le pilotage de l'entreprise. On peut donner l'exemple de réunions informelles tenues tous les matins presque partout dans les entreprises -terrain mais dont le contenu est essentiellement socio-politique et dont la durée moyenne est estimée à 45 minutes. S'il est vrai que des sujets intéressant l'activité de l'entreprise sont parfois abordés, leur importance reste marginale. En outre, ces réunions se font souvent selon les catégories professionnelles, comme dans l'entreprise D, et il est difficile d'assurer le relais des informations issues de ces réunions catégorielles aux acteurs des autres catégories de personnel.

[430] H. Lesca in « Communication d'entreprise et organisation. Textes réunis par Chr.Le Moënne », p 83, Presses universitaires de France, 1er Trimestre 1998, 235 pages

« Les réunions matinales n'apportent aucune valeur ajoutée à l'activité de l'entreprise. De surcroît, les réunions informelles se font en deux groupes » Entreprise « D »

5.2.3.3011Faiblesse de l'intérêt porté sur la répartition des fonctions et l'organisation du travail au niveau de la direction.

5.2.3.3.1 Imprécision de l'étendue des fonctions des collaborateurs du dirigeant et organisation du travail au sein des P.M.E.

La mise en parallèle de la répartition des fonctions avec l'organisation du travail des proches collaborateurs des dirigeants de P.M.E. nous pousse à évoquer la nécessité de définir les fonctions. Au niveau de la direction de P.M.E., la définition des fonctions des proches collaborateurs devrait permettre à ces derniers de bien connaître l'étendue et le contenu des responsabilités inhérentes à leur fonction, à celles de leurs collaborateurs, et à établir les liaisons nécessaires entre les différentes unités de l'entreprise. La prise en compte d'une telle nécessité permettrait davantage de cohérence dans l'exercice du pouvoir de décision, une meilleure démultiplication des objectifs et un exercice coordonné de leur mise en oeuvre. L'aspect informel restant prédominant dans la structuration de l'organisation du travail dans les P.M.E., la lisibilité des frontières des différentes fonctions devient très difficile à établir et il s'ensuit un flou organisationnel préjudiciable à la délégation concertée et à une conduite coordonnée de l'activité de l'entreprise. En conséquence, la prééminence du dirigeant ne fera que se renforcer. Ces entreprises fonctionnent donc sur la base des seules représentations que le dirigeant se fait de l'organisation en omettant de prendre en compte les représentations que s'en font les autres acteurs.

Afin de comprendre la structuration actuelle du travail des collaborateurs des dirigeants de P.M.E., nous avons essayé de cibler les dysfonctionnements révélateurs des distorsions caractéristiques de l'absence de conception de pratiques de travail en équipe au niveau de la direction de P.M.E.. Dans les entreprises où des efforts ont été faits pour préciser les attributions des différents responsables d'unités, on constate dans certaines d'entre elles que la structuration ne se fait pas en fonction des besoins réels de fonctionnement. Certains l'envisagent sous l'angle de besoins pour son développement et on constate que des postes sont prévus sans nécessité apparente.

« Certains postes repris ne sont pas servis tels que le prévoit notre organigramme » Entreprise «C»

Cette insuffisance dans la définition des fonctions conforte la prépondérance du rôle du dirigeant qui voit son champ d'intervention élargi avec des frontières très poreuses. Dans de tels cas, certains collaborateurs se voient soustraits des attributions et obligations qui normalement leur revenaient. Dans d'autres cas ces responsables se sentaient dans l'obligation d'en référer à chaque fois au dirigeant pour leurs décisions. Cela peut être interprété comme l'expression d'un manque de confiance du dirigeant envers ses collaborateurs. Le dirigeant développe chez ses collaborateurs l'appréhension de l'impossibilité d'une bonne exécution des tâches sans son intervention et de fait il se substitue ainsi à ses collaborateurs.

Dans d'autres entreprises, du point de vue du dirigeant, la répartition du travail entre les membres de la direction est parfaite mais quand on en exploite le contenu, on voit qu'il est trop global ce qui permet d'entretenir un flou organisationnel quant au contenu de certains postes. Cela est plus explicite dans les entreprises C et D où le contenu des postes d'adjoints de dirigeants donne l'impression de permettre à ces collaborateurs de décider sur tous les aspects de l'entreprise mais en réalité, aucune parcelle du pouvoir de décision ne leur est laissée. Ces postes d'adjoints de direction sont quasi-fictifs. Leur contenu approximatif ne permet pas une vision claire de leurs attributions, leur mission paraît être limitée à suppléer au mieux l'absence momentanée du dirigeant. Très peu ou pas de fonctions réelles de direction leur sont confiées. Ils sont plus responsables des unités dont ils ont la charge (D) plutôt que acteurs de haute direction de l'entreprise. Ils ne semblent pas véritablement à même d'assumer les fonctions d'adjoint de direction générale car ils sont tenus à l'écart de tous les problèmes de coordination inhérents à la nature des activités de dirigeant. Il n'existe véritablement pas de délégation concertée entre le dirigeant et ces collaborateurs. Ces derniers auront tendance à ne pouvoir décider que dans des domaines assez techniques où le dirigeant de P.M.E. n'a pas l'expertise nécessaire pour pouvoir décider.

« Les fonctions déléguées au directeur adjoint ne sont pas explicites. Il n'a pas de fonctions très précises » Entreprise « D »

La faible formalisation des attributions des membres du personnel de l'entreprise entretient le flou organisationnel quant au contenu de leur portefeuille d'activités. En effet, à défaut d'enrichir les fonctions de leurs collaborateurs directs (chefs de départements), les dirigeants de P.M.E. attribuent des fonctions à des personnes de leur choix (de confiance) qui paraissent avoir plus de pouvoir que certains de leurs supérieurs hiérarchiques.

« Les tâches déléguées au secrétariat de direction ne sont pas formalisées. Mes attributions dépassent de loin celles prévues par le règlement de l'entreprise ». Entreprise « D »

5.2.3.3.2 Difficultés des membres de la direction à prendre en charge l'organisation de leurs propres unités

Dans les P.M.E. burundaises, l'organisation de la production connaît plusieurs difficultés qu'il est nécessaire de souligner et qui dénotent l'absence d'une action animée et concertée au niveau de la direction. On remarque que dans certaines P.M.E., la direction technique ne parvient pas à organiser les opérations visant à garantir le fonctionnement optimal de l'équipement de production.

« L'insuffisance de l'organisation des réparations des machines est souvent à l'origine d'une mauvaise répartition du travail et d'un ralentissement de la production » Entreprise « A » « Le fait de passer beaucoup de temps à la réparation des machines, quoique étant chef de département, vient de la volonté de mes supérieurs hiérarchiques qui m'obligent à être tout le temps dans l'usine » Entreprise « C »

L'inexistence d'une direction technique compétente fait que l'organisation de la production n'est pas suffisamment suivie. Confier la responsabilité de l'activité de production à des

personnes qui n'ont pas la qualité de « producteur » comme « compétence primaire »[431] permet aux dysfonctionnements constatés à ce niveau de perdurer. Les agents de maîtrise n'intègrent pas l'aspect « animation et formation dans leurs tâches » car du fait du faible niveau de compétence des opérateurs, ils se substituent à ces opérateurs en exécutant les tâches qui leur revenaient jusqu'à les inclure presque dans leur propre activité. Ainsi, on observe de la part de la direction une absence de questionnement sur l'organisation générale de la production. L'appréciation de l'efficacité du système de production s'effectue en aval des processus qui ont donné lieu à la production constatée. Rares sont les membres de l'équipe de direction qui sont conscients des surconsommations qui peuvent accompagner une production quantitativement suffisante. Dès lors, rien n'est fait pour apprécier la qualité de l'organisation des différentes étapes que nécessite un processus de production laissant facilement conclure à une faiblesse des compétences du personnel. En outre, la direction n'encourage pas les agents de maîtrise à confier des tâches d'une certaine complexité à des ouvriers capables de les assumer afin de pouvoir se consacrer eux mêmes à des activités de plus forte valeur ajoutée. Si dans l'entreprise « B » le chef de l'équipe de maintenance prend habituellement en charge le montage des films tubulaires de grandes dimension, il empiète sur le temps qu'il aurait dû consacrer à la maintenance de l'équipement et à l'organisation de son équipe. De manière générale, on remarque que les techniciens sont davantage tournés vers les tâches relatives à leur qualification et considèrent les tâches d'organisation comme ne faisant pas partie du contenu de leurs attributions.

L'inexistence de pratiques de travail en équipe vaut autant pour les membres de la direction qu'entre ces derniers et leur personnel. Les responsables de la production ne parviennent pas à mettre en place une organisation efficiente au sein de leurs unités et les dirigeants n'arrivent pas à faire une concertation autour de la recherche des facteurs susceptibles d'accroître leur productivité. On remarque que les multiples facteurs freinant l'accroissement de la productivité sont imputables à un manque de concertation soit entre le dirigeant et ses collaborateurs concernés, soit entre ces derniers et leurs personnels.

« On avait instauré un système qui nous permettait d'enregistrer les interventions concernant les pannes mais il a été abandonné. On considérait cela comme un travail de trop ». Entreprise « A »

On peut également évoquer les problèmes rencontrés dans l'entreprise B où la direction technique ne parvient pas à organiser correctement le travail de nuit. En effet, l'équipe de nuit fonctionne sans qu'il y ait un technicien capable d'intervenir en cas de pannes. Aucune interrogation n'est menée à ce niveau d'une part pour étudier en profondeur les raisons à l'origine des faibles rendements constatés pour les équipes de nuit et d'autre part pour apporter des solutions concrètes visant une meilleure organisation de la production. Un élément qu'il nous semble important de souligner et qui est commun à toutes les entreprises qui nous ont servi de terrain de recherche est le suivi de l'état de l'équipement. On remarque qu'il est insuffisamment organisé. Certaines irrégularités dans le respect des règles et procédures relatives au fonctionnement de l'équipement perturbent la bonne marche de la production. Cela a un impact sur l'état même de

[431] Compétence primaire: expertise intrinsèque à la nature de l'activité dont la maîtrise et la mise en oeuvre favorisent l'efficience de celle-ci.

l'équipement dans la mesure où des actions de maintenance restent approximatives du fait des connaissances insuffisantes sur le fonctionnement de l'équipement. Le problème de maintenance est commun à la quasi-totalité des entreprises africaines. Aucune entreprise parmi celles avec lesquelles nous avons travaillé ne songe à prévoir une périodicité d'activités de maintenance préventive. Les dirigeants pensent que les réparations commandées par la survenance des pannes suffisent pour garantir un bon rythme de fonctionnement de l'entreprise. Ils n'imaginent pas un instant les effets cumulés d'une réparation approximative, sans rigueur où une panne réparée sommairement risque d'en provoquer de plus importantes. Cela explique en partie la faible productivité enregistrée dans les P.M.E. africaines en général et dans celles du Burundi en particulier.

Dans les P.M.E. qui nous ont servi de terrain de recherche, les collaborateurs du dirigeant n'incitent pas suffisamment les agents de maîtrise en charge de l'encadrement à accorder davantage de temps aux activités de formation et d'animation de leurs équipes, lesquelles sont seules susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Les collaborateurs du dirigeant semblent les maintenir sciemment dans des activités dont la prise en charge complète devait revenir aux opérateurs pour garantir leur bonne exécution. Certains agents de maîtrise s'en plaignent mais rares sont les dirigeants qui prennent en compte leurs revendications. Cependant, certains d'entre eux ont tendance à fuir les responsabilités car ils pensent ne rien gagner en prenant davantage de responsabilité. Ils ne voient pas notamment pourquoi ils procéderaient à des régulations qui dans leur esprit reviennent d'abord au responsable d'unité.

« Je ne vois pas pourquoi je serais prêt à m'engager dans l'organisation du travail, dans le sens d'être responsable car je n'y gagne rien. » « Même si je vois un manoeuvre qui travaille avec nonchalance, je ne suis pas prêt à lui intimer un ordre de changer de rythme ». Entreprise «A »

5.2.3.4 Aspects caractéristiques de la gestion du temps au niveau des membres de la direction

L'image souvent donnée du dirigeant d'entreprise est celle d'une personne dont la charge de travail est excessive et dont les activités chronophages font qu'il ne peut pas distinguer les activités présentant une grande valeur ajoutée de celles qui en ont une beaucoup plus faible.

Les explications qui peuvent être données pour expliquer la persistance d'une telle situation sont notamment le manque de délégation concertée, l'inexistence de réflexes de gestion du temps de la part des collaborateurs du dirigeant liée à la faible intégration du facteur « temps » dans la gestion de l'entreprise par les burundais.

L'étude des problèmes de gestion du temps peut être faite en prenant en compte l'impact des effets de la faible considération du facteur «temps» sur le fonctionnement général de l'entreprise . Plusieurs niveaux peuvent être distingués:

.

par rapport à l'activité d'une même unité;

.

par rapport aux relations client-fournisseur existant entre les différentes unités,

.

par rapport à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Un des principaux problèmes concrets qu'on peut souligner consiste dans le non respect des délais de production. On peut évoquer notamment le cas de l'entreprise « D » où l'activité de facturation était en retard de six mois lors de notre diagnostic socio-économique. En conséquence, le personnel faisait des heures supplémentaires afin de récupérer le temps perdu, conséquence d'une programmation incorrecte de leur activité. On voit que le manque de programmation de l'activité aboutit à une pratique d'improvisation, l'urgent et l'important n'étant pas dissociés, tout se décidant au gré du chef, les priorités du service étant celles de ce dernier. On peut se poser la question de savoir quelle est la possibilité d'atteindre un objectif dans de pareils cas où les décisions importantes ou routinières sont prises l'une pour l'autre, au jour le jour.

« Tout ce que nous faisons nous est dicté par notre chef de département tous les matins. » Entreprise « D »

Des personnes jugent la programmation de certaines activités ne pas être nécessaire malgré l'apport certain au niveau de l'efficacité des entreprises qu'une telle pratique pourrait permettre. Les gens ne s'interrogent pas ici sur la nécessité de cette nouvelle organisation de l'activité de l'entreprise mais pensent plutôt aux contraintes qu'une telle réorganisation du travail pourrait avoir sur leur vie privée.

« Le contrôle des véhicules n'est pas programmé et ce n'est même pas nécessaire » Entreprise « D » « L'absence de programmation de l'activité de production amène à des changements très répétés des dimensions et de la nature des produits à fabriquer, ce qui entraîne des pertes de temps et de production considérables » Entreprise « B » « L'état des machines est à l'origine de l'augmentation des déchets et le non respect des normes de production amène souvent des perturbations dans la chaîne de production » Entreprise « C »

D'autres éléments comme l'emprise des pratiques routinières sont de nature à voiler la nécessité d'une bonne gestion du temps. Ainsi par exemple, dans l'entreprise D, certaines perturbations sont dues à des erreurs d'exécution des tâches mais les corrections sont faites de façon tardive. Du fait qu'aucune mesure corrective n'est prise, ces erreurs se répètent régulièrement jusqu'à devenir une pratique qualifiée de normale. Tel est le cas de l'activité de facturation dans l'entreprise D où après redressement de la facture provisoire présentée aux agents de la MFP, une activité de correction en vue de l'établissement de la facture définitive a été instituée comme une activité régulière et rien n'est fait pour faire évoluer cette pratique.

L'emprise de la routine à laquelle on ajoute les problèmes du manque de programmation font que la gestion du temps lorsqu'elle est rapportée au volume de travail montre que l'absence de méthodes de suivi de l'organisation du travail amène à une surcharge qu'il paraît impossible aux yeux de certains acteurs de surmonter. C'est le cas de l'entreprise « D » où il est très difficile pour les membres de la direction d'estimer la charge de travail de leur personnel, ce dernier considère que même une augmentation des effectifs ne suffirait pas à réduire les plaintes relatives à la surcharge de travail.

« J'ai l'appréhension que même si on faisait des recrutements supplémentaires , on serait toujours débordé » Entreprise « D »

Ici, le dirigeant fait allusion à la faible prise en compte du facteur temps de la part des membres du personnel dont le faible respect des délais constatés dans les services n'est pas consécutif à un volume d'activité mais à cette faible intégration du facteur « temps » dans l'exécution du travail.

L'autre élément qui fait que la gestion du temps n'est pas parfaite consiste en ce que certains responsables d'unités ne hiérarchisent pas l'urgence des activités et en conséquence ne parviennent pas à se dégager des contraintes immédiates pour mettre en place une organisation efficace de l'activité de production. Certaines activités garantes de la qualité des produits fabriqués ou des services mis sur le marché ne sont pas exécutées avec rigueur et cela est à l'origine de la mauvaise qualité constatée dans les usines et / ou de la faible productivité de celles-ci.

D'autres éléments montrent que les collaborateurs du dirigeant subissent l'influence de l'environnement social en matière de gestion du temps. On remarque qu'ils ne sont pas naturellement alertés sur les faits de nature à diminuer la productivité des entreprises burundaises. On constate par exemple que beaucoup de temps de travail est perdu lors de la prise de poste que ce soit le matin ou lorsque les équipes changent de rôle, ou encore à la fin des pauses programmées. Les membres de la direction ne s'aperçoivent pas que de telles habitudes constituent des pertes de potentiel qu'il importe de reconsidérer pour les faire évoluer en faisant prendre conscience aux différents acteurs du lien qui existe entre le temps de présence à l'usine et la productivité de l'entreprise. On voit, en fin de compte, que l'ensemble des acteurs de l'entreprise n'estiment pas à leur juste titre l'importance du facteur temps dans l'accroissement de la productivité

« Quand je marche à vive allure pour répondre à l'appel d'un opérateur qui a une machine en panne certains de mes collègues s'en étonnent et me lancent des fois des critiques. » Entreprise A

Les problèmes de gestion du temps persistent également parce que les différents membres de l'équipe de direction ne pensent pas suffisamment aux effets d'une mauvaise gestion du temps sur l'efficacité des autres unités. On voit donc qu'il leur est difficile d'établir les interrelations existant entre les différents services et en conséquence le fonctionnement de certains services est perturbé. Cela est particulièrement observé au niveau des services de soutien dont l'activité est transversale aux services opérationnels. On remarque qu'il est très difficile d'avoir une vue synchronisée des besoins des différents services ce qui réduit grandement l'efficacité de ces services de soutien. On pourrait citer le cas du service chargé de la gestion des moyens de transport que nous avons évoqué précédemment qui n'arrive pas à gérer son activité du fait de l'impossibilité des différents services à programmer leurs activités.

5.2.3.5 Manque de compétences managériales comme frein à un processus de délégation concertée.

L'étude du niveau de compétences managériales des proches collaborateurs du dirigeant pourrait être appréhendée à travers les principales fonctions d'un responsable d'une quelconque unité. En distinguant les différentes activités de gestion / sécurité et celles de

gestion / développement, nous avons pu mieux nous rendre compte du niveau de compétences managériales des membres de la direction. Nous avons constaté après voir fait un diagnostic du niveau de compétences des collaborateurs des dirigeants de P.M.E. qu'il y avait une absence généralisée de compétences managériales comme le montre la grille de compétence de l'équipe de direction de l'entreprise « C » (tableau n°8) en matière de stratégie et de politique de développement de l'entreprise, et qu'en conséquence les collaborateurs du dirigeant ne parvenaient pas à se fixer des objectifs prioritaires et à les piloter, que la fonction d'animation de leurs différentes unités n'était pas parfaitement assumée, la gestion des ressources humaines dont ils disposent souffrant de diverses carences.

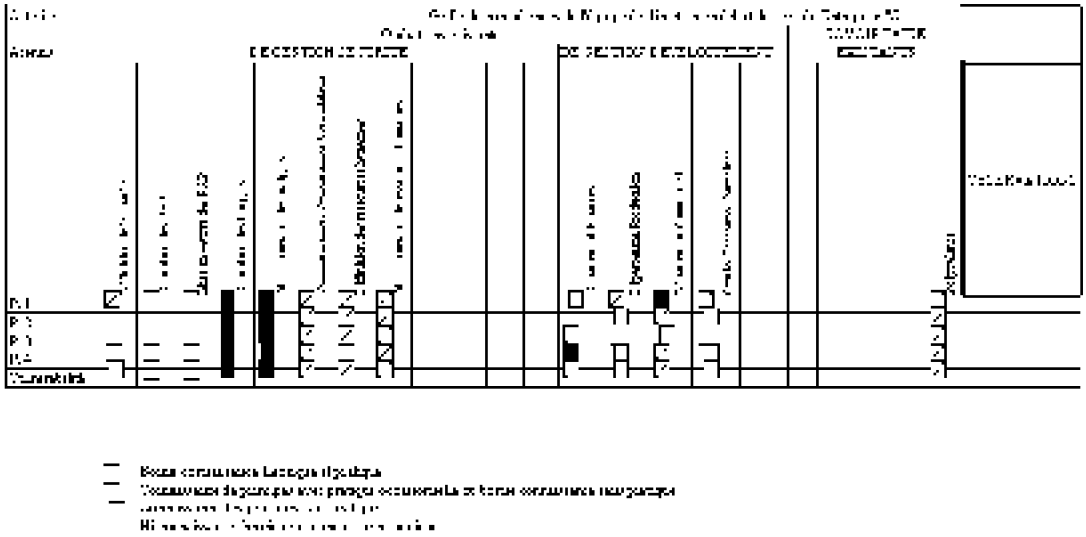


Tableau n°8 Grille de compétences des membres de la direction de l'entreprise « C » en début de période

L'utilisation de cet outil nous a permis de voir que très peu de collaborateurs des dirigeants de P.M.E. avaient une vision suffisante sur le contenu de l'activité des unités voisines ce qui fait que leur niveau de polyvalence est très faible. Nous pouvons dire que

le fait de ne pas avoir une vision suffisante du contenu de l'activité des unités voisines constitue aussi l'une des explications du cloisonnement constaté dans les P.M.E. burundaises. Lorsqu'on ne connaît pas le contenu du travail d'une unité voisine, comment pourrait-on connaître la demande de tel ou tel service et pouvoir y répondre. A titre d'exemple, nous avons remarqué qu'il existait une très faible coordination des activités « Production » et « Commercial » dans toutes les P.M.E. - terrain de notre recherche alors qu'une concertation continue devrait permettre une amélioration sensible de la qualité des produits. Questions de logiques ou de priorités, ces deux services semblent cheminer côte à côte alors qu'un travail en commun leur permettrait d'être simultanément performants.

Du seul point de vue de la précision des besoins en ressources humaines, on peut évoquer la faiblesse constatée dans la prise en compte de la nécessité des actions de formation et de leur organisation, les retombées de l'absence de compétences dans les P.M.E. sur le travail des responsables d'unités. Ces carences pourraient être analysées à travers les glissements de fonctions des collaborateurs ainsi que par, l'absence d'anticipation des besoins de compétences nécessités par l'acquisition de divers équipements.

Concernant la prise en charge des activités de formation, on remarque que les collaborateurs du dirigeant se soucient peu de l'organisation de la formation du personnel. Ils semblent se satisfaire du niveau de compétences actuel de leurs personnels et cherchent rarement à combler les déficits éventuels par des actions de formation. La formation est laissée à l'initiative des anciens qui l'organisent par un système de compagnonnage et il est très difficile de considérer qu'ils assument réellement un rôle de formateur. Ce mode de formation nous paraît incomplet comme le dit J. Verron[432] qui souligne que la formation sur le tas n'organise pas l'acquisition de connaissances et de savoir- faire dans la mesure où il est laissé par chacun un peu au hasard, où il ne cherche pas la compréhension des phénomènes mais vise l'acquisition automatique de réflexes élémentaires. Ce mode de formation devrait évoluer car il est très difficile d'identifier le contenu de cette formation, de toiletter le degré d'appropriation, de contrôler l'évolution dans le temps de l'acquisition des compétences recherchées.

Un autre élément qui montre l'absence de concertation sur les besoins de formation au niveau de la direction est l'externalisation de certains services alors que du fait des savoir - faire existants dans les entreprises, il serait possible de confier ces tâches aux membres du personnel. Une telle situation pourrait être interprétée comme étant le résultat d'un manque de confiance de la part des membres de la direction dans les capacités du personnel à pouvoir s'affirmer et s'améliorer ou comme étant la faible importance accordée à l'investissement immatériel. L'importance des frais de formation étant évaluée sous son seul aspect financier, on risque de développer une attitude du « former et fermer »[433]; cette attitude a caractérisé les propos de dirigeants d'entreprise dans certains pays développés où les mesures prises avaient institué un prélèvement obligatoire dans le but de constituer les différents fonds destinés à appuyer et étendre les

[432] Jocelyn VERRON, « Des difficultés d'être cadres et formateur », p 34, Enseignement et gestion, Nouvelle Série 36 Hiver 1985, pp 31- 35

efforts de formation dans ces entreprises.

L'autre aspect caractéristique du manque de prise en charge des activités de formation par les collaborateurs du dirigeant de P.M.E. consiste en cette déconnexion de l'organisation des activités de formation et de la programmation des différents investissements. On a vu que la prise des décisions d'acquisition d'équipements est souvent du ressort du seul dirigeant et ne tient pas suffisamment compte des implications en terme de compétences liées à une telle décision. En conséquence, pour certains équipements, on ne dispose pas de suffisamment de compétences pour assurer leur fonctionnement optimal.

Si on examine les pratiques en vigueur dans les P.M.E. burundaises, on se rend compte que les dirigeants n'incitent pas leurs proches collaborateurs à garder un regard fixé sur la nécessité d'améliorer de façon continue la qualité de leurs ressources humaines. Cela peut être dû au fait que le développement des entreprises est fait de manière linéaire et qu'il est rare qu'une politique de recrutement soit mise en place pour faire face aux besoins de compétences inhérentes à une nouvelle organisation.

5.2.3.6. Absence de véritables pratiques de travail en équipe au niveau de la direction de P.M.E. à travers le faible degré de prise en compte des conditions de travail.

L'élément principal qu'il nous paraît important de souligner consiste dans la très faible prise en compte des conditions dans lesquelles le personnel des P.M.E. effectue le travail. On observe que les proches collaborateurs des dirigeants, premiers responsables de la régulation des dysfonctionnements causés par l'insuffisance de la qualité de ces conditions de travail ne parviennent pas à convaincre leur dirigeant des effets positifs que l'amélioration de ces conditions de travail pourrait produire sur l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Dans bon nombre de P.M.E. burundaises, le personnel dénonce les conditions dans lesquelles il travaille et l'absence de réponse appropriée apportée à ses revendications. On a remarqué comme l'exprime le personnel de l'entreprise « C » que certains employeurs ne garantissent pas le respect des intérêts vitaux des travailleurs. Certains sentent leurs efforts peu récompensés et le fait que la rétribution de leurs efforts ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins essentiels crée un sentiment d'injustice vis-à-vis des employeurs qui, de leur côté, semblent peu s'émouvoir de cette situation. Certains collaborateurs de dirigeants dénoncent le fait qu'ils ont l'impression que la direction n'est pas suffisamment sensible aux effets qu'une telle situation peut produire sur le rendement par le faible degré d'implication dans le travail qu'elle génère.

La conviction des collaborateurs de direction ne parvient pas à être partagée ou admise par les dirigeants. Cette incommunication paraît toucher un domaine où l'exercice du pouvoir du dirigeant confine à l'absolu peut être parce qu'il est symbolique de la « distance » à maintenir entre le chef et ses subordonnés.

[433] D. Bouteiller, « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », p 100, Gestion 2000, Numéro Spécial Formation, Février -Juin 1999, pp 99 - 124

5.3 Evaluation financière des dysfonctionnements

Si les dirigeants de P.M.E. burundaises ont tendance à se satisfaire des résultats obtenus, de subordonner l'amélioration de l'efficacité de leur entreprise à un effort supplémentaire d'investissement matériel, l'évaluation financière des dysfonctionnements rencontrés dans les entreprises aura permis aux dirigeants et à leurs collaborateurs d'amorcer un questionnement sur les pertes de potentiel dues notamment aux dysfonctionnements internes de l'entreprise. De ce fait, cette évaluation permet aux membres de la direction d'accroître leur degré de visibilité que J.M. Plane définit comme étant « la perceptibilité par l'acteur des actes qu'il produit dans l'organisation et des effets notamment économiques qu'il engendre sur la performance de l'organisation»[434]. L'évaluation des coûts cachés (annexe n°2) a donc facilité la prise de conscience de la part des membres de la direction de ces P.M.E. des possibilités d'amélioration de leur compétitivité en agissant sur des leviers internes sans devoir nécessairement faire face à des investissements matériels importants supposant des moyens financiers dont ils ne disposent souvent pas.

Cependant, il importe de noter les aspects qui pourraient conduire certains collaborateurs de dirigeants à ne pas voir en les coûts cachés, des gisements internes de performances de leur entreprise. En effet, comme signalé précédemment, sous l'emprise de la routine, certaines pratiques au lieu d'être considérées comme dysfonctionnelles sont souvent prises comme normales parce que courantes. En outre, la compréhension même du concept de « coûts - performances cachés » exige de la part des cadres un effort particulier pour comprendre que la performance de l'entreprise est bien la résultante des actions d'amélioration sans cesse continue du fonctionnement interne de l'entreprise. Nous avons constaté que certains dysfonctionnements n'étaient pas considérés comme des pertes de potentiel mais plutôt comme une donnée à part entière de l'activité. Cette situation est consécutive à l'absence de toute référence au concept de qualité dans les pratiques de gestion existantes dans ces entreprises. Ainsi, avons-nous remarqué l'inexistence de prise de conscience de l'importance du montant très élevé des coûts cachés liés à l'écart de productivité et à la non-qualité . Nous avons découvert qu'ils étaient intéressés à suivre par exemple l'évolution de la production de leur entreprise sans jamais s'interroger sur le niveau de qualité des prestations aux différentes étapes du processus de production.

D'autres coûts cachés sont la traduction d'une absence de concertation sur les implications de certaines décisions des dirigeants. Prenons l'exemple des cas de vols assez fréquents dans les entreprises A, B et C; souvent punis par des renvois, on peut se demander si de telles décisions sont des plus judicieuses. Pourquoi ne pas penser à d'autres sanctions eu égard aux pertes de potentiels causées par de tels départs. Si de tels cas sont récurrents, n'est-ce pas aussi le signe que les niveaux de salaires dans ces entreprises ne satisfont pas aux besoins primaires des salariés et qu'une réflexion est nécessaire au niveau de la direction pour trouver une réponse appropriée. Sinon, la

[434] J.M. Plane, « Méthodes de recherche-intervention en management », p 114, L'Harmattan, 2000, 256 pages.

persistance de telles pratiques ne fera qu'aggraver l'importance des dysfonctionnements recensés dans ces entreprises. Pour illustrer l'importance des effets de cette pratique, nous avons constaté dans l'entreprise C que les coûts cachés annuels dus aux départs de membres du personnel du fait de ce seul élément évoqué ci-dessus (les frais de recrutement et le temps qui y est consacré n'étant pas pris en compte) étaient de 1 050 000 Fbu soit 70 mois de salaires d'un ouvrier. La prise de conscience de telles pertes pourrait faire en sorte que ces dirigeants prennent suffisamment de temps pour étudier les causes profondes des ruptures de contrat et ainsi pouvoir limiter l'accroissement des coûts cachés liés à la recherche et à l'apprentissage de nouveaux recrutés.

En outre, on peut noter que le calcul des coûts cachés bute sur l'insuffisance des données disponibles dans nos entreprises. Il est très difficile dans certaines d'entre elles de pouvoir disposer des documents permettant de calculer la fréquence de certains des dysfonctionnements. Dans l'entreprise « E » par exemple, il nous a été impossible de connaître le nombre de blocs de matelas présentant des défauts de fabrication alors que la disponibilité d'une telle information aurait pu permettre aux membres de la direction de connaître les défauts qui sont liés aux erreurs de dosages, au mauvais fonctionnement des pompes, à un manque de rigueur dans l'entretien des pompes ou aux coupures électriques et ainsi disposer d'éléments de base pour remédier à certains de ces dysfonctionnements.

D'autres informations comme les salaires de cadres nous ont été refusées car jugées secrètes, mais en réalité, nous pensons que cela était surtout une façon de cacher les disparités excessives souvent dénoncées par les employés des P.M.E. relatives aux systèmes de rémunération en vigueur dans leur entreprise.

Le fait que la direction ne tienne pas suffisamment compte des conditions dans lesquelles travaillent ses employés entraîne pour la P.M.E. burundaise des pertes énormes. On voit que l'impact de l'environnement sociétal est également important; dans les entreprises C et A, les absences non justifiées souvent causées par les obligations sociales des salariés occasionnent des coûts énormes. Cependant, les dirigeants et leurs collaborateurs ne parviennent pas à définir une action commune afin de faire comprendre aux salariés que les pertes financières considérables générées par ces pratiques sociales traditionnelles sont incompatibles avec une économie concurrentielle.

D'autres coûts cachés sont inhérents à la faible prise en compte du facteur « temps » par les acteurs de l'entreprise. Ce comportement ne saurait évoluer que dans la mesure où les collaborateurs des dirigeants ne parviendront à s'interroger sur leurs propres pratiques de gestion du temps.

Nous sommes persuadé qu'avec l'introduction de pratiques de travail en équipe au niveau de la direction, il sera possible d'agir sur la plupart des dysfonctionnements que connaissent ces P.M.E. notamment ceux liés aux écarts de productivité et de la non-qualité et relever ainsi leur niveau de compétitivité par l'amélioration de leur fonctionnement interne.

Certains dysfonctionnements n'ont pas été évalués du fait de la perspective pédagogique que nous avons voulu préserver. En effet, nous avons remarqué que les dirigeants de P.M.E. burundaises expliquaient la faiblesse des résultats de leurs

entreprises par la prégnance de l'environnement surtout du fait de la crise que traverse le Burundi. C'est dans l'esprit de leur montrer que des possibilités d'amélioration restaient possibles que nous n'avons pas calculé les coûts cachés relatifs aux coupures répétées des fournitures électriques du fait des sabotages des groupes rebelles qui avaient quasiment paralysé leur activité à certaines périodes.

5.4 Causes profondes des dysfonctionnements constatés

Les résultats des diagnostics effectués dans les entreprises - terrain obtenus à travers les entretiens avec les différents acteurs et par nos propres observations nous ont permis avec la participation des membres de la direction de ces entreprises de mettre en évidence certaines des causes profondes des dysfonctionnements constatés. Nous considérons cette étape comme très importante; certains acteurs pourraient voir en ces résultats une fin en soi alors que, dans notre esprit, c'est ce début de questionnement sur les pratiques existantes dans l'entreprise qui seul peut faire évoluer les comportements des acteurs concernés par la marche générale de l'entreprise. Ainsi, après une étude approfondie de ces diagnostics , nous avons remarqué que le niveau élevé des dysfonctionnements était essentiellement imputable aux insuffisances constatées dans l'organisation de leur activité, à l'absence de réflexes de travail en équipe, à une faible intégration du facteur « temps » dans les pratiques des différents acteurs ainsi qu'au faible niveau moyen des compétences managériales.

5.4.1 Insuffisances dans l'organisation de l'activité

5.4.1.1. Faible importance accordée à la relation existante entre niveau de compétences et efficacité de l'entreprise

L'absence de pratiques de travail en équipe conduit souvent le dirigeant à porter une appréciation fréquemment négative sur les prestations de ses collaborateurs sans chercher à engager un dialogue sur les éventuels freins à l'efficacité de leurs unités respectives. Une analyse plus approfondie nous a montré qu'au lieu de douter de l'implication de ces collaborateurs, le dirigeant de P.M.E. gagnerait à les inciter à prendre davantage en compte le niveau de compétences de leur propre personnel dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

En effet, les responsables des différentes unités ne prennent pas suffisamment en compte l'impact des perturbations dues au faible niveau de polyvalence de leur personnel en charge des activités de production. Plusieurs situations témoignent de cette absence de concertation au niveau de la direction sur la nécessité de relever le niveau de compétences des salariés. Certains dirigeants n'estiment pas à son juste titre le besoin d'accroître le niveau de polyvalence malgré l'insistance avisée de certains de leurs collaborateurs qui sont témoins des dysfonctionnements causés par ce faible niveau de polyvalence. Dans les entreprises « B » et « C » par exemple, du fait de l'importance du turn-over et de l'absentéisme, on assiste à de très nombreuses perturbations de la production. Le dirigeant de P.M.E. semble réduire l'étendue des activités de ses

collaborateurs à des tâches de supervision et oublie et / ou ne fait rien pour les amener à prendre davantage en main des activités de formation et d'animation. On dirait que le dirigeant de P.M.E. ne semble pas être conscient ou du moins ne cherche à connaître en profondeur les implications d'une telle carence sur l'activité de ses unités.

D'autres pratiques témoignent de cette faible concertation dans les mesures prises au niveau de la direction intéressant les ressources humaines. Il est fréquent, dans les P.M.E. burundaises en général et dans celles qui nous ont servi de terrain de recherche en particulier, de prendre des mesures qui pénalisent l'entreprise alors qu'une appréciation nuancée et concertée en limiterait les retombées sur le fonctionnement de l'entreprise. On a déjà évoqué les pratiques que certains dirigeants ont institué de renvoi systématique à chaque fois qu'un salarié est accusé de vol quelles qu'en soient la nature et les conditions. Malgré l'insistance de certains responsables de production demandant de tempérer ces mesures par des sanctions graduées, on note la persistance d'une certaine intransigeance alors que le départ d'un ouvrier qualifié nécessitera souvent plusieurs semaines voire des mois pour assurer convenablement son remplacement. On peut citer le cas d'un technicien qui renvoyé parce qu'accusé de vol et qui peu de temps après a été de nouveau sollicité pour assurer la formation sur le fonctionnement d'un équipement dont il était le seul à maîtriser le fonctionnement.

5.4.1.2 Faible appropriation du contenu des fonctions et cloisonnement des différentes unités

Les collaborateurs des dirigeants de P.M.E. responsables de l'activité de production n'adoptent pas suffisamment une attitude de pilote de leur zone de responsabilité. Il manque chez le dirigeant une vue globale de l'activité de son entreprise; et dans ses rapports avec ses collaborateurs, il n'accorde pas une importance suffisante à leur fonction d'animation qui leur ferait comprendre le contenu de leur poste et ainsi identifier les leviers sur lesquels ils pourraient agir ensemble pour une meilleure efficacité.

Si, par exemple, dans l'entreprise « D » la facturation est tardive, le dirigeant aura tendance à imputer la persistance de ce dysfonctionnement à l'inefficacité d'un collaborateur alors qu'une concertation sur les causes profondes aurait permis de préciser l'arbre causal des dysfonctionnements constatés. Si le retard de la facturation est facilement imputé au faible suivi des dactylos de la part du collaborateur en charge du département « Administration et Logistique », on peut, en cherchant à être explicite, constater qu'il est plutôt imputable :

- au faible intérêt porté au travail de la part du personnel en charge de la facturation,
- à l'interférence excessive des exigences professionnelles avec les obligations sociales des membres du personnel ,
- au mauvais état de l'équipement utilisé (plusieurs heures sont souvent perdues pour de simples pannes de machines à écrire),

- au niveau de compétences insuffisant de certains de ces personnels ,
- à la mauvaise collaboration entre les différents services dans l'acheminement des feuilles de maladies,
- à l'absence de règles du jeu régissant la collaboration avec les agents de la M.F.P.

Cette attitude n'est pas propre au dirigeant mais vaut aussi pour ses collaborateurs. Ces derniers ont souvent tendance à procéder à une appréciation globale de leur activité et ne cherchent pas toujours à être plus analytiques afin de suivre correctement les processus en oeuvre dans leurs unités respectives. Un travail en équipe permettrait ce genre de questionnement qui nécessite différents concours. Certains dysfonctionnements témoignent de cette faible prise en charge de l'organisation de l'activité des différentes unités par leurs responsables respectifs. On pourrait citer le cas de cette hésitation observée au niveau de la distribution des tâches en début de journée dans l'entreprise « B » . La manière de faire dans cette entreprise est une expression éloquente de l'absence d'un travail en équipe au niveau de la direction car ni le directeur administratif et financier en charge de la cellule « clientèle » , ni le directeur technique responsable de la production ne se rendent compte du surcoût occasionné par une telle pratique. On passe en général en moyenne 50 minutes par jour avant de préciser le genre de produit à fabriquer aux opérateurs. L'amorce de la mise en oeuvre des pratiques de travail en équipe devrait être de l'initiative du directeur technique bien que l'objectif soit d'adopter une attitude qui amène chacun à s'interroger sur le contenu de son portefeuille d'activités.

Dans le même esprit des faits relevés ci-dessus, on peut également attribuer les problèmes d'organisation du travail observés dans les P.M.E. à l'absence de travail en équipe observé au niveau de la direction puisque les responsables des différentes unités ont tendance à limiter leur contribution à l'activité de l'entreprise au souci d'assurer la bonne marche de leur propre unité. Ils pensent rarement aux interférences produites par les dysfonctionnements survenus dans leur sphère d'activité avec l'activité des unités voisines. N'ayant pas l'habitude de projeter l'organisation de leur travail dans le temps ou dans l'espace, la programmation concertée de l'activité de leurs unités respectives n'est pas jugée importante. L'appréciation se fait en fin de parcours sans qu'aucun suivi des différentes étapes ne soit effectué. Chez « B » par exemple, la cellule « clientèle » n'a aucune appréciation des perturbations occasionnées dans le système de production par son incapacité de préciser les spécificités des produits à rendre disponibles. S'il est vrai qu'il faille répondre à tout instant aux exigences des clients, les membres de la direction doivent pouvoir discuter entre eux de l'organisation à mettre en place afin de réduire au maximum le coût inhérent à la production des produits mis à la disposition de ces derniers.

Cette attitude de repli sur soi s'observe également entre les sections d'un même département. Ainsi par exemple, l'organisation de la réparation de l'équipement de production souffre de plusieurs déficiences dues notamment à la faible collaboration entre l'usine et l'atelier de maintenance. Il est par exemple souvent observé un écart de temps

entre le moment où la panne survient et celui auquel l'atelier parvient à prendre en charge la pièce à réparer. Bien que la réparation des pièces soit terminée, il arrive qu'elles ne soient pas ensuite récupérées par les opérateurs. La direction de production n'est pas encore parvenue à mettre en place un système de suivi de cet interface.

5.4.1.3 Lacunes dans les décisions d'internalisation des différents services

La P.M.E. devrait procéder à une évaluation permanente de la nécessité d'intégrer certains services dans son portefeuille d'activité. Le dirigeant aidé par ses collaborateurs doit essayer de cibler les activités pour lesquelles l'entreprise dispose de l'expertise voulue et dont le coût est inférieur au prix proposé sur le marché.

Dans les P.M.E. burundaises, cette interrogation est absente ou du moins n'est pas toujours explicitement formulée par les différents acteurs de P.M.E. alors qu'un des gains de l'internalisation est d'éviter « les coûts d'informations sur les prix et les charges de négociation et de conclusion de contrats »[435]. On peut donner l'exemple de l'activité d'approvisionnements dans l'entreprise « D »; si on tenait réellement compte du différentiel de coût engendré par l'internalisation de l'approvisionnement en fournitures locales, on se rendrait à l'évidence de la nécessité de confier cette activité à des intervenants externes qui livreraient tout directement à l'entreprise.

Actuellement, l'entreprise « D » immobilise énormément de moyens de transport, de temps de travail des acteurs occupés à cette activité sans que les membres de la direction prennent conscience du coût interne de ce service afin de pouvoir éventuellement externaliser l'activité.

Pour illustrer l'absence de toute réflexion préalable à l'internalisation d'un service, on peut également évoquer le peu d'exigences observé notamment dans l'établissement des devis temps des pièces de rechange fabriquées ou réparées à l'atelier de fabrication mécanique dans l'entreprise « C », il est pratiquement impossible de connaître à quel coût les pièces de rechange utilisées sont fabriquées ou réparées. Or, l'internalisation d'un service devrait se référer à la relation « qualité- coût - délai » par rapport à l'éventualité de se procurer le bien ou le service à l'extérieur de l'entreprise. Sous l'aspect qualité, on constate que des pièces fabriquées avec des métaux ayant des qualités physico-chimiques différentes de celles des pièces d'origine, ont en général une durée de vie plus brève que celles qui sont originales sans évoquer les dommages éventuels que de telles pièces peuvent parfois causer à l'ensemble de l'équipement.

5.4.1.4 Absence de clarté dans la définition des fonctions

Un autre élément explicatif des carences observées dans l'organisation du travail dans les P.M.E. burundaises consiste dans le fait que l'inexistence ou l'incomplétude de la définition de fonctions entretient un flou organisationnel qui limite le degré d'engagement de certains acteurs. La personne responsable de l'usine dans l'entreprise « B » ne connaît pas l'étendue de ses attributions et hésite lors de la prise en charge de certaines activités. L'inexistence de formalisation des fonctions au niveau de la direction d'une

[435] G. Koenig, « Les théories de la firme », p 59, Economica, 1993, 111 pages

P.M.E. empêche le dirigeant de jouer réellement son rôle, de contrôler la mise en oeuvre des activités déléguées à ses collaborateurs car le contenu de leurs fonctions reste à ses yeux approximatif. Il peut sciemment laisser la situation perdurer car une précision des frontières de leurs responsabilités enfreindrait selon certains son pouvoir de décision. L'absence de délégation concertée est en partie due à cette définition approximative des fonctions. On observe ainsi que le responsable hiérarchique croit à la clarté des différentes fonctions alors que ses collaborateurs sous l'emprise de la routine ne conçoivent pas un instant la nécessité de délimiter et d'enrichir le cas échéant l'étendue de leurs responsabilités.

Dans d'autres cas , certains dirigeants lorsqu'ils pensent à la définition des fonctions ne prennent pas en compte les besoins réels de fonctionnement de leurs entreprises. Ils ont tendance à calquer la définition des fonctions sur le modèle existant dans d'autres entreprises et ce, sans qu'il y ait concertation préalable avec leurs proches collaborateurs. On rejoint ici la problématique de l'externalisation ou de l'internalisation des services qui devrait guider tout processus de structuration d'une entreprise.

5.4.1.5 Faible prise en compte des intérêts des différents acteurs de l'entreprise.

Les problèmes observés dans l'organisation du travail peuvent être la traduction d'une opposition latente entre les différents acteurs de l'entreprise sur le partage équitable des rentes produites par l'activité de l'entreprise. Si un responsable dans une entreprise bénéficie par exemple d'un véhicule de fonctions mais dont l'usage est détourné au profit de ses intérêts privés, pourquoi les autres acteurs de l'entreprise ne chercheraient-ils pas à contourner les procédures régissant la gestion des moyens de transport. Ce conflit est souvent aggravé par le fait qu'une partie significative du temps de ses collaborateurs directs est consacrée à des activités intéressant leur vie privée, parfois à des activités lucratives leur procurant des revenus d'appoint, ce qui fait que les moyens mis à leur disposition risquent de servir plus des intérêts privés aux dépens de ceux de l'entreprise.

Dans pareils cas, il y a un emballement général dans le sens de vouloir bénéficier d'avantages en nature. Lorsque de telles pratiques s'installent au niveau des collaborateurs du dirigeant, une certaine réticence à contrôler rigoureusement l'activité se fait voir. Si par exemple le dirigeant d'une entreprise a le droit d'utiliser les moyens de transport à des fins privées, qu'est-ce qui ferait qu'un collaborateur quelconque s'interdise de profiter à son tour des moyens de l'entreprise? Cette insuffisance de contrôle est plus ou moins permise ou entretenue par cette « permissivité » de la société burundaise des actes qui ailleurs pourraient être qualifiés d'abus de biens sociaux mais qui sont pour le moins considérés à la limite comme normaux sinon légitimes.

« Il arrive souvent qu'on nous dise que le véhicule est allé faire telle course pour un tel alors qu'on en avait besoin pour aller acheter une pièce de rechange ou des lubrifiants pour nos machines. » Entreprise « B »

5.4.2. Inexistence de réflexes de travail en équipe

5.4.2.1 Absence de communication sur l'activité de l'entreprise

Dans les P.M.E. , les responsables hiérarchiques se nourrissent de l'illusion de l'existence d'une communication dynamique alors qu'en réalité on observe l'existence de clans séparés au sein de l'entreprise et dont la communication entre eux est quasiment inexistante. Il existe un problème de fond au niveau de la société burundaise où le responsable hiérarchique a toujours tendance à considérer qu'aucune innovation ou nouvelle idée ne peut venir des niveaux inférieurs. Il a plutôt tendance à brimer toute volonté qui se manifesterait pour une proposition tendant à modifier la représentation qu'il se fait de l'organisation. Au sein d'une même catégorie, on voit que la communication est univoque car le flux d'informations part du supérieur sans chercher réellement à installer un climat d'échange entre les acteurs. La communication est très difficile à établir entre les différentes catégories à cause du niveau de distance hiérarchique très élevé. En outre, la simplicité des structures d'une P.M.E. fait que les responsables des différentes unités disposent de nombreuses occasions pour se parler ce qui à leurs yeux leur fait croire qu'ils n'ont point besoin d'être formalistes et de penser par exemple à des dispositifs de réunion pour le pilotage de leur activité. Toute information nécessaire au pilotage de l'activité est à leurs yeux susceptible d'être obtenue, disponible à tout instant. Or, la mise à disposition d'une information s'organise et il paraît très prétentieux de croire à une disponibilité spontanée de l'information sans qu'on ait pensé à organiser sa collecte orientée vers des usages identifiés.

D'une telle attitude, il découle une faible intégration du personnel dans la production de l'information qui pousse celui-ci à se soustraire de cette exigence surtout s'il considère qu'il n'est pas le mieux placé pour établir le lien devant exister entre l'information et l'activité de l'entreprise. Cette constatation vaut aussi pour l'encadrement qui, ayant pris conscience de la nécessité de disposer d'informations stimulantes, ne parvient pas à organiser durablement sa collecte.

5.4.2.2 Freins à la communication dus au degré élevé d'oralité des burundais

Si le management est l'art de faire en sorte que l'information serve à mieux conduire l'activité de l'entreprise, on peut regretter le caractère peu visible, peu perceptible de l'importance accordée à la communication comme élément moteur de la gestion de l'entreprise. Si dans certaines entreprises des réunions sont faites régulièrement, on peut cependant rester sceptique quant à leur efficacité dans la gestion de l'entreprise. Comment pourrait-on exploiter les résolutions d'une réunion et lutter contre l'évaporation de l'information quand rien n'est écrit. On voit bien que les membres de la direction ne connaissent pas les techniques de conduite de réunion. N'étant pas habitués à l'écrit, il leur est très difficile de pouvoir utiliser des supports écrits car tout le monde préfère l'information recueillie oralement et souvent spontanément. Jamais on ne s'interroge sur le degré de volatilité des informations recueillies par ce biais. Visiblement, les collaborateurs ne ressentent pas la nécessité de conserver par écrit les informations qui pourraient faciliter la conduite de leurs services.

5.4.3 Faible intégration des exigences de gestion du temps de la part des

collaborateurs du dirigeant

5.4.3.1. Absence de programmation de l'activité

Nous avons remarqué que les problèmes de gestion du temps étaient notamment dus au fait que la direction de l'entreprise ne parvient pas à prendre du recul par rapport aux activités de production afin de penser à l'amélioration de l'organisation de celles-ci. Si nous prenons l'exemple de la maintenance de l'équipement de production, tous les dirigeants de P.M.E. affirment ne pas pouvoir disposer de temps matériel pour les opérations de maintenance préventive du fait des exigences de la production. Cela peut aussi être le résultat d'un manque de collaboration entre le responsable commercial et le responsable de la production qui, seule, pourrait permettre de se convaincre de l'intérêt de dégager une plage suffisante de temps pour de telles opérations.

Le non respect des délais constaté dans certaines entreprises témoigne également de l'absence de pratiques de travail en équipe au niveau des responsables des différentes unités. Les retards de livraison des commandes souvent constatés chez l'entreprise « B » ou les retards dans l'activité de facturation dans l'entreprise « D » sont une expression parlante de la faiblesse de programmation de l'activité . Les responsables ne prennent pas suffisamment de temps pour préciser en détail l'organisation de leurs unités respectives et leurs demandes aux services qui sont leurs « clients ». Dans un tel cas, il devient très difficile de préciser les normes sur lesquelles les salariés devraient s'appuyer pour exécuter convenablement leurs différentes tâches.

5.4.3.2 Absorption de l'essentiel du temps des collaborateurs de dirigeants par des activités de faible valeur ajoutée

Du fait de l'absence de pratique de délégation prévalant à tous les niveaux de l'entreprise, nous avons constaté que les responsables de l'entreprise allouent l'essentiel de leur temps de travail à des activités de régulation des dysfonctionnements sans jamais pouvoir dégager suffisamment de temps à consacrer aux activités visant l'amélioration de l'organisation du travail de leurs unités. Le fait de consacrer tant de temps à la surveillance directe des activités opérationnelles dénote un manque de confiance dans les capacités des agents de maîtrise à pouvoir assurer la continuité de la production. Le responsable a souvent tendance à consacrer trop de temps à des activités qui reviennent à ses subalternes ; cela est résultat de la faible capacité des collaborateurs de dirigeants de P.M.E. à prendre en charge la formation de leurs subordonnés. En conséquence les chefs d'équipe ou de section se plaignent du fait de ne pas pouvoir disposer d'assez de temps leur permettant de mettre en place un dispositif pouvant les aider à toiletter régulièrement l'organisation de leur zone de responsabilité.

Le fait d'évoluer dans des structures simples amène souvent à consacrer peu de temps à des activités créatrices de plus de valeur ajoutée. Les responsables conscients de la simplicité des différents processus omettent souvent de suivre les différents éléments qui pourraient être à l'origine de la faiblesse de la productivité. Cette constatation peut être illustrée par la manifestation du faible intérêt accordé par le chef de

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

production dans l'entreprise « E » à suivre de près l'activité dont il a la charge. En effet, s'il est vrai que les composants utilisés sont les mêmes pour une qualité donnée, la quantité utilisée pour certains d'entre eux varie en fonction de la température. Nous avons observé aussi que le directeur technique n'était pas suffisamment alerté sur les tâtonnements observés dans la formulation et qui pouvaient être à l'origine de l'augmentation de la production rebutée.

5.4.4 Faiblesse des compétences managériales

Certains dirigeants de P.M.E. n'ont pas encore saisi la nécessité de profiter au maximum des compétences des acteurs internes dont celles de leurs collaborateurs. Ils semblent oublier que, comme tout muscle qui ne travaille pas s'atrophie, toute compétence à laquelle on ne fait point appel dans l'exercice de ses fonctions quotidiennes finit par disparaître. Tout comme pour la délégation concertée, les dirigeants devraient comprendre comme le fait remarquer I. Adizès[436] qu'un individu qui se plie à des ordres, des consignes et des règles pendant huit heures par jour a de fortes chances d'être affligé sa vie durant d'une incapacité permanente qui le laisse aller au conformisme et à la passivité. Il aura tendance à perdre progressivement le contrôle de son unité et il ne pensera point au toilettage régulier de son unité.

5.4.4.1. Inexistence de pratiques de toilettage

Les dirigeants de P.M.E. burundaises pensent, à l'unanimité, qu'il est pratiquement impossible d'envisager une politique de développement du fait de moyens limités et de la conjoncture de crise qui prévaut au Burundi. Cependant, on peut dire qu'un tel argument ne tient pas car des politiques d'entreprise basées sur l'amélioration du fonctionnement interne permettraient le moment venu de mettre en place dans certaines limites des politiques de développement d'entreprise et de les piloter. Cette prise de conscience permise par la recherche permanente de compétitivité, donnerait davantage de chance de réussir à une éventuelle politique de développement.

Malgré cette absence de politique de développement à long terme de l'entreprise, la direction de P.M.E. a sûrement des objectifs qu'elle se propose d'atteindre, mais lorsqu'ils ne sont pas explicitement formulés, les collaborateurs du dirigeant sont bien en peine d'y contribuer. Comment à partir d'objectifs multiples implicitement formulés par les différents collaborateurs du dirigeant dans le but d'obtenir l'efficacité et l'efficience du fonctionnement de leur zone de responsabilité, pourrait-on faire que la compétitivité de l'entreprise soit toujours garantie?

En conséquence, les responsables d'unités procèdent à des régulations fréquentes de dysfonctionnements sans jamais pouvoir préciser ce à quoi on devrait se référer pour optimiser le résultat. Cette situation a souvent été facilitée par le fait que les collaborateurs du dirigeant se sont souvent satisfaits de leur mode de fonctionnement des années durant à cause de la faible concurrence que connaissait certaines entreprises, les résultats ont souvent été assez satisfaisants sans que des efforts d'innovation soient

[436] I. Adizès, « L'ère du travail en équipe. La méthode ADIZES », op cit, p 216

nécessaires. Certains dirigeants sont arrivés à se nourrir d'illusion et à croire que leur mode de gestion ne pouvait en aucun cas faire l'objet de remise en cause.

5.4.4.2 Manque d'outils de gestion

L'absence de pratiques de travail en équipe tient aussi au manque d'outils de gestion pouvant appuyer la prise en charge de l'activité des différentes unités par leurs responsables respectifs. En effet, dans leur mode de gestion, ils recueillent suffisamment d'informations, de manière plus ou moins désordonnée, mais jamais ils ne cherchent à les relier aux besoins de pilotage de l'activité de l'entreprise. Certains acteurs concluent souvent à l'inutilité de la collecte d'informations d'autant plus qu'elles ne servent pas à l'amélioration de la gestion de l'entreprise. En conséquence, la conduite de l'activité de l'entreprise se fait de manière approximative sans qu'aucune information stimulante ne vienne appuyer la manière de faire des dirigeants et de leurs collaborateurs et sans qu'un discours commun ne vienne renforcer la cohérence de l'organisation.

En outre, ils ne disposent pas d'outils de contrôle de leur activité, les procédures de contrôle étant inexistantes ou non respectées. L'absence de clarté des indicateurs pouvant permettre un suivi et une évaluation à tout instant de l'activité de l'entreprise fait que ni les dirigeants ni leurs collaborateurs ne peuvent réellement piloter l'activité de l'entreprise. Cette absence d'indicateurs peut parfois être interprétée comme étant le résultat de l'interpénétration du social et de l'activité de l'entreprise, ce qui fait que certains responsables refusent de suivre le respect de certains standards car ils craignent d'aboutir à des conflits sociaux qui se transformeraient en conflits interpersonnels.

Loin d'être une idée reçue, on aura vu que le dirigeant de P.M.E. concentrant tout le pouvoir de décision empêche ses proches collaborateurs d'apporter davantage de valeur ajoutée à la bonne marche de l'entreprise. Cette pratique provoque d'énormes pertes de potentiel traduites par les nombreux dysfonctionnements constatés.

Dans le chapitre suivant, nous allons montrer les bénéfices que peut tirer le dirigeant de l'implication de ses collaborateurs et à travers eux l'ensemble des acteurs dans l'activité de l'entreprise. Nous étudierons au travers des projets d'amélioration mis en place dans nos PME - terrain de recherche, les possibilités qu'offre le management socio-économique de développer le degré de participation de l'ensemble des acteurs à l'accroissement des performances de l'entreprise.

CHAPITRE 6 - AMELIORATION DES PRATIQUES MANAGERIALES DES MEMBRES DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

6. 1 La phase de projet comme amorce des pratiques de travail en

équipe au niveau de la direction

Dans les entreprises, les faits qui sont à l'origine de la mise en place de nouveaux projets sont divers et variés. F. Bougrain[437] en dénombre six qui sont:

- la prise de l'avance sur les concurrents,
- les remarques répétées des clients,
- les ordres du donneur d'ordre pour le cas des entreprises sous-traitantes,
- les capacités technologiques internes qui poussent le dirigeant à innover,
- la réaction contre les concurrents ou le fait d'une collaboration extérieure (partenaires extérieurs ou grâce à l'acquisition d'un brevet extérieur).

De manière générale, tout projet mis en place devrait alors avoir pour rôle « d'aider à la clarification de la fonction du dirigeant, de permettre une réflexion pour la mise en place d'un dispositif de délégation et l'élaboration d'un tableau de bord de pilotage avec et pour le dirigeant »[438]. On peut donc définir un projet comme étant « une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact »[439]. On voit alors que le projet permet à l'entreprise de prendre de l'avance en anticipant sur le futur. Il permet de « remodeler l'existant afin de rendre les organisations toujours à même d'atteindre l'excellence dans leur activité »[440]. Tout projet envisagé doit chercher à développer une vue globale de l'entreprise afin de pouvoir intégrer tous les acteurs dans les actions mises en oeuvre. Une telle approche permet au dirigeant de mieux faire partager la mise en oeuvre du projet à tous ses collaborateurs, lesquels sont en général responsables de la mise en oeuvre des actions pour réaliser les objectifs fixés dans le cadre du projet.

Dans notre démarche, la formulation des projets se référait au traitement des dysfonctionnements recensés lors de nos diagnostics dans les entreprises - terrain auquel on intégrait les évolutions estimées souhaitables dans ces entreprises - terrain. Il est important de faire en sorte que le projet puisse permette la synchronisation des différentes

[437] F. Bougrain, « Le processus d'innovation dans les PME », p 53, Revue Française de Gestion n°24, J-J-A 1999, pp 51 - 65

[438] Laure Girard, « Une méthode de travail pour le dirigeant de PME: la délégation concertée. Cas d'expérimentation dans un établissement hôtelier de création récente. », p 62, DEA GSE Université Lumière Lyon 2, 1993, 87 pages.

[439] AFITEP, « Le management de projet. Principes et pratiques. », p 2, 2è Edition, AFNOR, 1998, 278 pages

[440] Claude Bonnet, « Réussir des projets. Construire un avant - projet. », p19, 1998, Edition Chronique sociale, 127 pages

actions envisagées ainsi que les synergies pouvant exister entre elles. Comme l'encadrement est souvent en charge de la mise en oeuvre de ces actions, le projet doit lui permettre de faire évoluer son rôle d'abord par son implication dans la recherche des solutions aux dysfonctionnements constatés, ensuite dans le pilotage de leur mise en oeuvre. Ainsi, le

projet permettra à l'encadrement d'évoluer vers « une mission de développement professionnel, d'animation, de formation et d'information »[441]. Ces projets sont mis en place par le groupe de projet animé par un chef de projet.

6.1.2 . Les acteurs de la phase « Projet »

Plusieurs acteurs sont impliqués dans la phase de projet. Il est essentiel, dès le départ, que l'on ait clairement défini le rôle attendu de chacun d'eux. Ainsi, après que le chef de projet ait été précisé dans nos entreprises-terrain, ce dernier a, en collaboration avec l'intervenant chercheur, désigné les membres du groupe restreint, du groupe plénier ainsi que les acteurs faisant partie des différents groupes de travail. Dans les groupes restreints et les groupes pléniers ne participent que des membres de l'encadrement dotés de pouvoirs hiérarchiques. L'encadrement joue à ce titre un rôle primordial dans la mesure où il participe à l'élaboration des solutions, et pendant leur mise en oeuvre, à l'information du personnel sur l'état d'avancement des actions engagées.

6.1.2.1 Le chef de projet

Il est présenté comme étant la cheville ouvrière de tout le processus « projet ». De manière générale, tout chef de projet prenant en charge le management de son projet a pour mission de:

«blabla

.

fixer les objectifs, la stratégie, les moyens et l'organisation,

.

coordonner les actions successives et / ou concomitantes,

.

maîtriser, c'est-à-dire être à tout instant capable dans tous les domaines, de modifier la stratégie, les moyens et la structure si un objectif évolue ou si le programme ne peut être respecté,

.

optimiser la répartition des ressources en vue d'arriver à une solution optimale, ou de moindre coût, dans une vision globale du projet » [442]. Le chef de projet est donc en charge de l'ensemble des actions intéressant la recherche de solutions, la

[441] H. Savall et V. Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. », op cit, p 258

[442] Dictionnaire du management de projet cité in AFITEP, « Le management de projet. Principes et pratiques. », op cit, p4

hiérarchisation des actions servant à la mise en ouvre du projet, la coordination de la mise en oeuvre de tout le projet ainsi que l'évaluation des résultats atteints.

De manière plus explicite, il a la charge en collaboration avec le groupe restreint de fixer les objectifs à atteindre , d'estimer les ressources qui seront nécessaires pour la mise en oeuvre du projet, de déterminer le planning des différentes activités. Il a en outre la charge de coordonner les activités du groupe plénier, de décider les actions de formation à mettre en place dans le cadre du projet, de piloter l'avancement du projet tout en s'assurant que les actions mises en oeuvre serviront réellement à faire progresser l'entreprise. Il doit communiquer au groupe restreint les résultats réalisés pour que ce dernier puisse se rendre compte de la concordance des actions avec les objectifs poursuivis.

6.1.2.2. Le groupe restreint

Le groupe restreint est considéré comme une instance de nature politique dans la mesure où il est composé par les principaux décideurs de l'entreprise. Il s'informe régulièrement de l'état d'avancement des travaux du groupe plénier tout en s'assurant de la cohérence des solutions proposées avec les objectifs - contraintes de l'entreprise. C'est ce groupe qui a en charge la définition des objectifs à atteindre et établit l'ordre du jour du groupe plénier.

6.1.2.3 Le groupe plénier

Le groupe plénier recherche les solutions d'amélioration du fonctionnement du micro-espace considéré et en précise les différentes implications sur les autres micro-espaces. Trois étapes peuvent être distinguées dans les séances du groupe plénier:

.

la première étape consiste à compléter et actualiser le diagnostic. Cela permet de créer une plate forme d'information et un langage commun entre les différents membres du groupe,

.

en deuxième lieu, il se charge de la recherche des solutions permettant la réalisation effective des objectifs fixés,

.

enfin il se charge également de l'étude de cohérence et de coordination des éléments de solutions ainsi que du recensement des moyens nécessaires à la mise en oeuvre ; une esquisse de planification est élaborée.

6.1.2.4 Les groupes de travail

Les groupes de travail sont mis en place pour enrichir et compléter le travail du groupe plénier. Ils sont mis en place par le groupe plénier et c'est ce dernier qui en fixe les

missions. La mise en place de ces groupes de travail est une occasion de faire connaître le contenu du projet auprès du personnel de base et de susciter son adhésion. En outre, leur implication permet d'enrichir les propositions de solutions ou d'ajuster certaines d'entre elles en fonction des critiques relevées.

6.2 La mise en place des projets d'amélioration dans les P.M.E. - terrain de recherche

Comme nous l'avons signalé précédemment, la présentation de l'effet-miroir puis de l'avis d'expert doit avoir pour effet de produire un choc culturel qui amène les responsables de l'entreprise à s'interroger sur les pratiques existantes dans leurs unités respectives. Dans nos entreprises -terrain, les dirigeants ont profité de notre intervention pour prendre la mesure des dysfonctionnements qui entravent le fonctionnement de leur entreprise. La plupart d'entre eux ont spontanément exprimé la volonté d'engager des actions visant à les réduire. Ainsi des groupes de projets ont été mis en place dans les entreprises B, C, D, et E .

L'analyse approfondie des dysfonctionnements relevés dans les P.M.E. - terrain de recherche a permis aux groupes de projet mis en place de les reclasser en de grands thèmes puis de circonscrire la recherche des solutions d'amélioration. Ces grands thèmes constituent les problèmes-racines auxquels il fallait proposer des solutions - racines. Ainsi, les discussions menées avec les groupes de projet nous ont permis d'identifier cinq paniers de dysfonctionnements qu'il convenait de réduire. Les thèmes retenus ont été les suivants:

1. Défauts de mise en oeuvre stratégique,
2. Insuffisances dans l'organisation du travail,
3. Faiblesses du système des [3C],
4. Manque de réflexes de gestion du temps,
5. Insuffisance du niveau de compétences.

Se référant à ces thèmes principaux des dysfonctionnements, deux faits traduisent l'inexistence d'actions concertées entre les membres composant l'équipe de direction :

- des dirigeants ont tendance à concentrer de manière excessive le pouvoir de décision, ce qui aboutit à une déresponsabilisation de certains de leurs collaborateurs.
-

d'autres dirigeants, que se soit par manque de temps ou de façon délibérée, n'arrivent pas à mettre en place un système de suivi et de pilotage de l'activité de l'entreprise et ont tendance à perdre le contrôle de l'activité de leur entreprise.

Afin que le dirigeant puisse avoir à tout instant une vision suffisamment proche de la réalité tout en permettant un accroissement du degré d'implication de ses proches collaborateurs, nous avons défini des projets d'amélioration qui s'articulent autour des axes principaux suivants:

.

Accroissement de compétences managériales et implication des collaborateurs du dirigeant

.

Amélioration des méthodes de travail et prise en charge des actions de formation

.

Faire du dispositif des [3C] un outil de gestion

.

Améliorer l'emploi du temps des membres de la direction

A l'intérieur de ces axes, des actions concrètes se sont de plus en plus précisées et devaient marquer un début de changement dans les pratiques de travail en équipe au niveau de direction des P.M.E.. Ces actions constituent un changement important car le scepticisme, l'enthousiasme, l'attentisme sont quelques unes des attitudes souvent contradictoires que nous avons pu déceler au niveau des différentes instances de projets.

6.2.1 Accroissement des compétences managériales par l'implication des collaborateurs du dirigeant dans les actions visant l'amélioration des performances de l'entreprise

L'une des plus importantes caractéristiques des carences des membres de la direction des P.M.E. - terrain de recherche se traduit par l'insuffisance de compétences managériales de la part des collaborateurs du dirigeant souvent entretenue par la faible implication de ces derniers dans le pilotage de l'activité de l'entreprise.

6.2.1.1 Accroître l'implication des membres de l'équipe de direction

L'absence de projet de développement dans l'ensemble des P.M.E. entretient les pratiques routinières observables dans l'entreprise et renforce la place prépondérante du dirigeant dans la vie quotidienne de l'entreprise. La mise en place du projet dans ces entreprises devrait permettre aux collaborateurs du dirigeant de devenir réellement pilote de leurs unités respectives du fait de la fixation des objectifs autour desquels ils pourraient organiser leurs activités respectives.

6.2.1.1.1 Fixer et démultiplier les objectifs aux différentes unités

Quand le projet concerne l'ensemble des activités de l'entreprise, nous avons essayé dans le but de garantir une mise en oeuvre réussie de préciser les objectifs à atteindre à la fin du semestre dans lequel doit se mettre en oeuvre le projet. Ces objectifs étaient liés à la réduction des dysfonctionnements constatés lors des diagnostics ou visaient la création de potentiel à l'intérieur des unités concernées par le projet. Afin d'éviter la dispersion des efforts, des actions prioritaires ont pu être ciblées dans l'espoir de pouvoir guider les efforts visant l'atteinte des objectifs des différentes unités.

La discussion au niveau du groupe de projet appelle quelques commentaires. Dans les entreprises «B » et « E » où le chef de projet était le Directeur Général de l'entreprise, les discussions étaient très animées et on sentait qu'une volonté de changer existait mais qu'il leur manquait le moyen de formaliser et de conduire des actions d'amélioration.

Dans l'entreprise « C », le dirigeant avait une attitude positive vis-à-vis du changement mais la méthode exposée lui paraissait trop complexe et novatrice pour être appliquée dans son entreprise. Il a préféré confier la responsabilité du projet au directeur du département production en partie car l'essentiel du diagnostic avait concerné son unité mais aussi parce que ce dernier était jugé capable de mieux intégrer les nouvelles techniques de gestion exigées par le changement.

Dans l'entreprise « D », le dirigeant estime, malgré le point de vue différent de plusieurs chefs de services, que tous les efforts ont déjà été faits pour améliorer la gestion de l'entreprise et que les dysfonctionnements existants sont structurels et peuvent donc difficilement être réduits. Du fait des perspectives qu'offrait la méthode, il a d'emblée désigné le responsable du département Administration et Logistique pour conduire le projet.

Les projets mis en place précisaient, à chaque fois, le niveau de participation qu'on attendait de chaque membre de la direction. Les discussions menées lors de la fixation de ces objectifs ont permis dans les entreprises ne disposant pas de définitions de fonctions de voir que certaines zones de responsabilités n'étaient pas réellement prises en charge, ou qu'il y avait des conflits d'attributions entre les collaborateurs du dirigeant du fait des limites imprécises entre les différentes fonctions.

Compte tenu de la nouveauté de la méthode, de l'importance que les dirigeants accordent aux actions de gestion courante, nous avons dû procéder à une réduction très importante du nombre des actions prioritaires à mettre en oeuvre afin d'inscrire ces changements dans la continuité de l'activité de l'entreprise. Certains dirigeants redoutaient que les actions lancées n'empiètent trop sur l'activité courante de leur entreprise. Il fallait aussi prendre en compte la difficulté de certains collaborateurs du dirigeant de disposer de suffisamment de temps pour se consacrer à des activités qualifiées de nouvelles pour certaines alors que pour plusieurs d'entre elles, les actions envisagées au niveau du projet ne faisaient qu'améliorer l'organisation des actions déjà existantes.

6.2.1.1.2 Doter les différents acteurs de moyens nécessaires à la mise en oeuvre des objectifs

Un des freins au développement des P.M.E. burundaises se situe dans la crainte, que

développent non sans raison, leurs dirigeants de manquer de moyens financiers ; cela les poussent à renoncer à tout effort de recherche de moyens de développement de leur entreprise.

Afin de garantir la faisabilité des actions proposées, nous avons essayé de mettre en place une balance économique prévisionnelle qui permettait de se forger une vue plus ou moins exacte des résultats qu'il devrait être possible d'atteindre au terme de la période des six mois.

Cet outil permet de rassurer les dirigeants hésitants car il définit l'enveloppe temps supplémentaire nécessaire aux acteurs pour passer aux actions intéressant le projet ainsi que les moyens matériels et financiers indispensables pour soutenir les actions, mais aussi les résultats qu'on peut attendre de sa mise en oeuvre dès le stade du court terme.

6.2.1.1.3 Faire un effort de délégation concertée

La réussite des actions décidées dans le cadre des projets de développement requiert une communication et une concertation de tous les instants. Les groupes de projet des entreprises « B » et « E », pilotés par leurs dirigeants, ont considéré qu'il était essentiel de préciser les responsabilités de chacun de leurs collaborateurs afin de prévoir davantage les niveaux de concertation qui pourraient être nécessaires dans la mise en oeuvre des actions prioritaires décidées pour le semestre. Ainsi, les groupes restreints de projet ont décidé de mettre en place des échelles de délégation permettant de préciser les niveaux de concertation dans l'activité quotidienne mais matérialisant le contenu des relations nécessaires entre le dirigeant et ses collaborateurs lors de la mise en oeuvre des actions d'amélioration du fonctionnement de ces entreprises.

6.2.1.2 Améliorer la mise en oeuvre des objectifs de l'entreprise

Comme observé dans nos développements antérieurs, les pratiques des collaborateurs de dirigeants sont trop marquées par la routine et aucune pratique de toilettage ne caractérise leurs modes de gestion. A ce niveau, il a été jugé important au niveau de chaque département de préciser les principaux indicateurs d'activité de chaque micro-espace ainsi que les périodes de pilotage de chacun d'eux. Afin de permettre une collaboration entre les responsables des différents micro-espaces dans la mise en oeuvre du projet, il a été décidé de mettre en place des tableaux de bord de pilotage pour pouvoir suivre les différents indicateurs et favoriser la relation client - fournisseur entre les différents services.

6.2.1.2.1 Préciser les indicateurs de pilotage pouvant servir au suivi et au pilotage de l'activité de l'entreprise

Nous avons observé qu'il n'y avait au niveau des P.M.E. -terrain de recherche ni pratiques de reporting, ni de pratiques de pilotage de l'activité de l'entreprise. Afin de pouvoir disposer d'éléments pouvant servir de guide ou d'alerte pour l'activité des différentes unités, les acteurs du projet ont chacun, dans leur micro-espace, essayé de discuter des éléments qui pouvaient servir de repères à une bonne mise en oeuvre des actions

décidées dans le cadre du projet.

6.2.1.2.2 Mettre en place des tableaux de bord de pilotage au niveau de la direction et de l'encadrement

La structure de la P.M.E. peu formalisée ne permet souvent pas aux différents collaborateurs du dirigeant de distinguer clairement les sphères d'activité qui leur reviennent et d'engager des actions conséquentes pour améliorer leur fonctionnement. La mise en place des tableaux de bord de pilotage a été motivée par le souci premier de délimiter la part de chaque responsable de micro-espace dans la réussite du projet ; mais aussi car ils peuvent être considérés comme éléments facilitant du travail en équipe au niveau de la direction. Les tableaux de bord peuvent raffermir la confiance des dirigeants ; cette absence de confiance entraîne le dirigeant de P.M.E. à chercher, sans y arriver, à avoir les yeux rivés sur chacune des actions qui se passent dans l'entreprise. Ils devraient permettre aussi une meilleure collaboration entre les différentes unités; un déficit dans les relations horizontales provoque souvent des dysfonctionnements qui ne trouvent aucun cadre de concertation pour y faire face.

Le tableau de bord de pilotage est un outil très pédagogique surtout dans des entreprises où toutes les actions sont nivelées du fait des pratiques routinières; ces dernières ne permettent pas aux responsables de s'interroger sur les leviers qui peuvent dynamiser le fonctionnement de l'entreprise.

En marge de ce tableau de bord de pilotage, nous avons mis en place quelques indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'environnement externe pertinent de l'entreprise. Nous nous sommes surtout intéressés à suivre l'évolution de la concurrence et le cas échéant de décider des actions à mettre en oeuvre pour y faire face.

6.2.1.3 Importance accrue de la gestion du personnel

6.2.1.3.1 Clarifier davantage les systèmes de classification - rémunération et d'avancement

Toute référence à la rémunération engendre des attitudes embarrassées, sinon hostiles quand on l'évoque dans les P.M.E. burundaises. Cependant, à voir combien le personnel des P.M.E. y revient, il paraît vital de s'y pencher et d'envisager des aménagements des pratiques existantes dans les entreprises. Seul le groupe de projet de l'entreprise « B » a considéré qu'une action tendant à mettre en place un système de classification-rémunération et d'avancement permettrait de fidéliser davantage son personnel.

6.2.2. Améliorer les méthodes d'organisation du travail et la prise en charge des actions de formation

Ce point a particulièrement concerné la valorisation de la fonction d'encadrement qui n'est pas suffisamment assumée surtout par les agents de maîtrise. On a donc examiné les possibilités d'amélioration des méthodes de travail de l'encadrement notamment sur la

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

prise en charge de sa fonction de formateur.

6.2.2.1 Valorisation de la fonction d'encadrement

6.2.2.1.1 Mise en place d'un système de reporting régulier entre l'encadrement et les directeurs de département

Les responsables des différentes unités ne parviennent souvent pas à disposer d'informations opérationnelles sur lesquelles ils pourraient baser leur activité de régulation. Les agents de maîtrise étant toujours sous la pression de l'activité quotidienne ne parviennent pas à organiser la collecte de l'information relative à leur activité. Nous avons essayé de faire en sorte que les agents de maîtrise puissent arriver à disposer de suffisamment d'informations leur permettant de faire souvent le point sur le fonctionnement de leurs sous-unités respectives. Des outils comme les Fiches d'Ordonnancement des Opérations ainsi que d'autres supports de saisie[443] ont après formation – concertation été mises en place pour leur permettre d'organiser la collecte de l'information et ainsi constituer une base pour un reporting régulier auprès du supérieur hiérarchique.

6.2.2.1.2 Renforcement du rôle d'animation des membres de l'équipe de direction

Nous avons considéré que les agents de maîtrise devaient retrouver leur fonction d'animation. La manière actuelle d'assumer leur responsabilité les contraint à perdre en quelque sorte leur fonction d'animation. Pour les amener à prendre davantage en compte leur rôle d'animation, une réunion de production a été instituée dans les entreprises « B » et « C » afin de pouvoir parler, avec les opérateurs en charge de l'activité de production, des améliorations possibles pour faire face aux dysfonctionnements qui diminuent les performances de ces entreprises.

6.2.2.2 Amélioration des méthodes de travail

6.2.2.2.1. Initier la rotation des postes pour favoriser la polyvalence

L'accroissement de la polyvalence par les acteurs de l'entreprise a été jugé comme pouvant être une occasion de permettre aux différents opérateurs, d'une part, d'avoir une vision plus large de l'activité de leur secteur et d'autre part, de faire face aux effets de l'absentéisme, notamment quand certains postes ne sont pas servis parce que des opérateurs sont absents. Pour certains postes jugés éprouvant, la rotation des postes permettrait, de plus, de répondre aux plaintes souvent exprimées par certains opérateurs sur la pénibilité comparée de leur travail. C'est aussi une façon de renforcer les capacités d'écoute envers le personnel de l'entreprise de la part du dirigeant. A la longue, une telle pratique pourrait déboucher sur une organisation en groupes semi-autonomes dans la

[443] Voir annexe n°9

mesure où, à l'intérieur de chaque section, les gens pourraient eux-mêmes organiser leur travail sans faire systématiquement appel à l'intervention du supérieur hiérarchique.

Dans certaines entreprises, le manque d'effectif au niveau des techniciens en charge de l'entretien des équipements peut grandement freiner le fonctionnement de ces entreprises. Des formations devraient être organisées pour que les agents de maîtrise puissent intervenir de façon indépendante sur les différentes machines. Dans certains secteurs, des déficits de compétences opérationnelles justifient que des actions de formation soient mises en oeuvre. Cela aura pour résultat d'améliorer le niveau de compétences afin de diminuer les temps de glissements de fonction.

6.2.2.2.2. Affecter les temps d'arrêts des machines à des tâches mal assumées

Dans certaines entreprises, les fréquents arrêts de machine constituent des espaces de temps dont la gestion est mal assurée. Alors que les opérateurs pourraient être occupés à d'autres tâches mal ou pas du tout assumées, il s'est développé une habitude dans les P.M.E. burundaises, qui cantonne les gens uniquement à leurs postes considérant ainsi que la marche des autres secteurs n'est pas leur affaire. Il est alors difficile pour la maîtrise d'amener les opérateurs à participer à des tâches qui ne leur reviennent pas dans l'exercice de leurs fonctions courantes. Dans pareils cas, il importe d'engager des actions de formations intégrées pour accroître le degré de polyvalence des différents acteurs et par le canal des réunions de production, leur faire comprendre qu'en cas d'arrêts de l'équipement, ils doivent appuyer ou faciliter l'action de leurs collègues.

6.2.3. Faire du dispositif des [3C] un outil de gestion

6.2.3.1 Promouvoir le travail d'équipe au niveau de l'équipe de direction pour développer la coordination - concertation

6.2.3.1.1 Instaurer un système de réunions régulières avec un ordre du jour précis

Il est important au niveau des P.M.E. burundaises que la réunion soit instaurée comme cadre de concertation sur la marche générale de l'entreprise. Un système de réunions régulières avec un ordre du jour précis permettra de pallier la volatilité des informations recueillies par les contacts quotidiens entre les différents acteurs dont le lien direct avec l'activité de l'entreprise n'est pas naturellement perçu. La fixation de l'ordre du jour d'une réunion permet de situer son contenu par rapport aux besoins de pilotage de l'entreprise.

6.2.3.1.2 Formaliser des supports de transmission d'information au sein de l'équipe de direction

S'il est vrai que la communication informelle permet d'avoir une information fraîche sur l'activité de l'entreprise, le risque de déperdition est aussi grand lorsqu'elle n'est pas directement mémorisée ou utilisée. Des supports de transmission seront à mettre en

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

place pour les informations jugées importantes pour l'activité. Cela permettra une exploitation différée de l'information reçue sans risquer d'en perdre le contenu.

6.2.3.1.3 Arrêter de concert la façon de gérer les liaisons entre l'entreprise et son environnement.

Pour ne pas disperser les efforts, il importe qu'une concertation permanente soit instituée afin d'évaluer l'état des relations existant entre les partenaires externes et l'entreprise. Cela permettrait, notamment aux collaborateurs du dirigeant, de se sentir suffisamment intégrés dans la fonction commune à tout manager de représenter son organisation à l'extérieur, plutôt que de réserver exclusivement cette fonction au seul dirigeant de l'entreprise.

6.2.3.2 Amélioration globale du système des [3C]

6.2.3.2.1 Mettre en place un système d'exploitation et de suivi des résolutions issues des réunions

Les résolutions issues des réunions doivent être classées dans le classeur « tableau de bord de pilotage » de chaque collaborateur du dirigeant. Cette pratique doit leur permettre de ne pas perdre de vue les éléments issus de réunions qui doivent être considérés comme fédérateurs des efforts d'amélioration de l'activité de l'entreprise.

6.2.3.2.2 Veiller à une bonne circulation de l'information et s'assurer qu'elle est directement opérationnelle

Au sein des différentes unités, les acteurs n'ont pas l'habitude de faire le lien entre l'information et l'activité au sein de leur unité. De ce fait, ils n'appréhendent pas à sa juste valeur la nécessité de faire circuler l'information et surtout de s'y référer comme étant des éléments catalyseurs de l'amélioration

de l'activité. Les responsables d'unités doivent donc aider la maîtrise à créer et utiliser des supports de saisie de l'information dont ils ont besoin et les inciter à s'y référer dans la mise en oeuvre de l'activité quotidienne.

6.2.3.2.3 Introduire et exploiter le concept de clients / fournisseurs internes

Afin de pouvoir installer de vraies pratiques de travail en équipe, il est essentiel que les différents acteurs prennent l'habitude de considérer leur activité par rapport à l'ensemble de l'activité de l'entreprise pour tenir compte des demandes des services environnants sans lesquels il est impossible d'envisager une bonne marche de l'activité globale. Au niveau de toute l'entreprise, les responsables des différentes unités doivent, par l'usage notamment des tableaux de bord de pilotage, ou d'autres dispositifs de concertation identifier les différentes relations inter-services qui méritent qu'on leur accorde une attention particulière pour favoriser une bonne marche globale de l'entreprise.

6.2.4 Améliorer l'emploi du temps des membres de la direction

6.2.4.1 Promouvoir la planification - programmation des activités

Les problèmes de gestion du temps sont communs à l'ensemble des entreprises africaines à tel point que certains auteurs n'hésitent pas à dire qu'il « est inutile de faire des prévisions, puisqu'on ne peut pas les respecter »[444] . Tout en tenant compte d'une telle difficulté, nous avons considéré que l'une des manières de faire évoluer les habitudes de gestion du temps était d'une part de tenir compte de cette barrière culturelle et d'autre part d'initier des pratiques souples, capables de faire évoluer les habitudes de manière progressive. Ce qui est essentiel c'est de partir d'une concertation avec les acteurs intéressés à l'action, leur montrer ce que coûte à l'entreprise la persistance d'une telle pratique et par la suite pouvoir proposer une démarche qui puisse les aider à se défaire progressivement de l'emprise du milieu.

6.2.4.1.1 Utiliser les fiches d'ordonnancement des opérations pour les opérations jugées importantes

Les agents de maîtrise comme leurs supérieurs hiérarchiques n'ont pas de vision globale, ce qui fait qu'une grande partie du temps de travail est affectée à des pratiques dysfonctionnelles. Afin d'arriver à voir de façon détaillée les différents éléments qui sont souvent à l'origine d'un manque d'efficacité de certains services, il a été décidé d'employer les fiches d'ordonnancement des opérations afin de saisir convenablement les perturbations majeures existant spécialement dans les systèmes de production.

6.2.4.1.2 Prévoir dans le planning annuel, les périodes d'entretien préventif

Afin de faire face aux nombreuses pannes qui freinent l'activité de production, les membres de la direction ont estimé qu'il était nécessaire de tout faire pour qu'une période consacrée à la maintenance préventive soit trouvée. Pour cela, les membres du groupe de projet proposent que soit mise en place une collaboration suivie entre les personnes chargées respectivement du commercial et de la production pour fixer ces périodes.

6.2.4.2 Faire évoluer les comportements des différents acteurs vis-à-vis de l'importance du facteur « temps »

6.2.4.2.1 Identifier les opérations de gestion sécurité et les opérations de gestion- développement au niveau de l'équipe de direction

Certaines activités de supervision de la production peuvent être complètement déléguées à la maîtrise. Toutefois, il faut que des actions de formation intégrée aient été préalablement mis en oeuvre pour enrayer le déficit de compétences souvent constaté

[444] A. Henry cité par E.M Hernandez, « Afrique: l'actualité du modèle paternaliste », p 103, Revue Française de Gestion, n° , Mars-Avril - Mai 2000, pp 98 - 106.

dans les PME et qui contraint la maîtrise à son tour à des glissements de fonction.

6.2.4.2.2 Sensibiliser le personnel à l'importance du facteur « temps »

La productivité d'une entreprise est un concept auquel très peu d'acteurs de P.M.E. burundaises font référence. Dans pareil cas, il peut paraître inutile d'évoquer les problèmes de gestion du temps. Les groupes de projet ont considéré qu'il est important d'évoquer cet aspect chaque fois que possible dans les réunions de production pour que les différents acteurs comprennent que le facteur temps est irrémédiablement lié à l'efficacité collective. Il a été proposé d'axer le discours notamment sur les effets qu'un non respect des délais peut produire sur le fonctionnement général de l'entreprise.

6.2.4.2.3 Initier un système individuel de programmation

Lors de notre diagnostic des pratiques de gestion du temps au niveau de la direction, il a été noté que les collaborateurs du dirigeant n'avaient pas d'attitude analytique dans leur façon de gérer le temps. Cet élément nous a poussé à envisager la gestion du temps dans une démarche graduelle se rapprochant des pratiques en vigueur dans les P.M.E. burundaises. La fiche individuelle de programmation mensuelle[445] a été mise en oeuvre dans le but de permettre aux collaborateurs du dirigeant d'améliorer leur collaboration et de synchroniser l'activité de leurs micro-espaces respectifs. La fiche individuelle de programmation a été retenue pour être utilisée afin d'aider les collaborateurs du dirigeant à se fixer des repères de pilotage de l'activité de leur zone de responsabilité.

6.2.5 Eclairage apporté par la balance économique prévisionnelle

Si le groupe de projet étudie les éléments importants qui peuvent constituer la trame de ce que peut être un projet d'amélioration de l'entreprise, il est essentiel qu'il puisse aussi visualiser en termes financiers tant le coût du projet que les résultats espérés.

Parmi les actions retenues, nous avons examiné celles qui auront un impact immédiat sur la réduction des coûts cachés dans les quatre entreprises avec lesquelles nous avons continué de travailler au niveau de la phase projet. Une telle réflexion devait répondre à une nécessité car, c'est le seul outil qui permettait de donner une idée suffisamment claire des possibilités de faire évoluer l'entreprise sans devoir faire appel à une mobilisation de moyens financiers trop importants.

Le choix des coûts cachés sur lesquels il paraissait possible d'agir s'est fait après avoir identifié la cause principale des dysfonctionnements à l'origine de ces pertes de potentiel. Cela a donc permis de montrer aux dirigeants de P.M.E. et à leurs collaborateurs que des gisements internes de potentiel étaient encore inexploités. A ce niveau, la réflexion menée a permis de tempérer le scepticisme de certains acteurs convaincus de l'impossibilité pour leurs entreprises de progresser. Cela leur a permis de mieux communiquer davantage avec les différents acteurs de l'entreprise sur la contribution de chacun dans l'évolution des performances de l'entreprise. La balance économique est un élément déclencheur d'une énergie pour l'action.

[445] Voir annexe n°10

Nous avons par la suite esquissé une balance économique prévisionnelle en estimant les bénéfices qu'on pouvait attendre de la mise en oeuvre des différentes actions ainsi que les charges inhérentes au projet. A titre d'exemple, nous présentons la balance économique prévisionnelle établie lors de la phase de mise en place du projet dans l'entreprise « B ».

Tableau n°9 Balance économique prévisionnelle des actions engagées dans l'entreprise « B »

[446] Temps d'arrêt de la production du fait qu'il n'y a pas de commande à servir

[447] Temps de panne de l'équipement du fait qu'on a pas de techniciens pour l'équipe de nuit

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Charges		**Produits**	
Libellés	Montant en fbu	Produits	Montant en Fbu
- Complément d'outillages - Fournitures de bureau - Embauche de deux techniciens pour le service de nuit 32 575 Fbu / mois / technicien - Temps de formation - concertation pour les membres de la direction: 24 heures - Temps passé à la mise en place des outils de management 22,5 heures - Temps passé en réunions de pilotage 27 heures - Présentation de Fiche d'Ordonnancement des Opérations et d'autres supports de saisie au personnel de base 28 personnes soit 28 heures - Temps passé en réunion de production (personnel de base): 168 heures -Temps de préparation Manuel de Formation Intégrée 12 heures - Temps de formation des opérateurs 50 heures	85 155 Fbu 49 500 Fbu 781 800 Fbu 6936 Fbu 6215 Fbu 7 803 Fbu 8092 Fbu 48 552 Fbu 3 468 Fbu 14 458 Fbu	- Diminution de la quantité de plastique jetée de 80% - Gain de 15 minutes de téléphone par jour pour prendre les commandes du jour - Diminution du temps de prise de poste de 20 minutes - Diminution des arrêts[446] de machines de 80% pour l'équipe de jour - Diminution de 60% des arrêts[447] de machines pour l'équipe de nuit - Diminution des temps de glissement de fonctions de 30 minutes par jour	2 170 592 Fbu 20 643 Fbu 270 937 Fbu 52.020 Fbu 90 168 Fbu 162 843 Fbu
Total	1 011 979 Fbu	Total	2 767.203 Fbu
Gain net 1er semestre 1999 1.755.224 Fbu			

L'établissement de cette balance économique prévisionnelle a permis au groupe de projet de préciser sur quelles opérations une concertation suivie et régulière entre les différents services était nécessaire et celles dont la responsabilité revenait à un

[446] Temps d'arrêt de la production du fait qu'il n'y a pas de commande à servir

[447] Temps de panne de l'équipement du fait qu'on a pas de techniciens pour l'équipe de nuit

micro-espace bien déterminé.

6.3 Contribution des outils de management socio-économique au renforcement des pratiques de travail en équipe et de délégation concertée au niveau de la direction des P.M.E.

6.3.1 Importance des outils de gestion dans le pilotage de l'activité de l'entreprise

Au vu des exigences actuelles de l'environnement, toute entreprise doit inscrire son activité dans une démarche de changement permanent nécessitée par le souci de s'adapter ou de prendre de l'avance en fonction des menaces des concurrents. Il importe pour cela que les dirigeants puissent doter leurs collaborateurs d'outils de gestion adaptés, capables de soutenir leurs efforts d'amélioration du fonctionnement. Cependant, en nous référant à la définition donnée par A. David qui considère les outils de gestion comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée »[448], on peut dire, au niveau des P.M.E. burundaises, que seuls les outils classiques de gestion tels que la comptabilité, les budgets, etc, sont quelquefois utilisés dans la conduite de l'activité de l'entreprise. Or, du fait du retard avec lequel cette information est fournie, il paraît illusoire, si l'on veut maintenir un niveau de compétitivité suffisamment élevé, de vouloir baser le pilotage de l'activité de l'entreprise sur de tels outils.

L'utilisation des outils peut être envisagée sous plusieurs angles en fonction de l'usage qui leur est réservé. Selon A. David[449] quatre rôles peuvent être donnés aux outils de gestion:

- **le rôle de conformation** dans le sens où l'outil permet de normaliser les comportements, dans le but de les rendre conformes à un « optimum » qu'il postule,
- **le rôle d'investigation du fonctionnement** du fait que la confrontation entre outil et organisation conduit à l'explication des « lois » de cette dernière. L'outil permet ainsi de découvrir les principaux déterminants de l'organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution,
- **le rôle d'accompagnement du changement** dans la mesure où il joue d'une construction progressive de représentations partagées,
-

[448] A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », p 44, Revue Française de Gestion, n° , Septembre - Octobre 1998, pp 44 - 59

[449] idem, p 55

enfin le rôle d'exploration du nouveau: l'outil joue un rôle non seulement dans la transformation des règles mais aussi dans le questionnement et la transformation des savoirs « techniques ».

On voit donc que les outils de gestion sont nécessaires indépendamment du stade où est envisagé le problème d'organisation à résoudre et qu'à chaque fois leur utilisation vise l'amélioration de l'état de fonctionnement considéré. L'utilisation des outils de gestion doit pour cela, d'après J.M Felenbok[450] respecter trois principes:

.

s'assurer que les priorités en matière d'utilisation de ces outils et techniques sont dictées par les impératifs de gestion plutôt que par la mode,

.

localiser les « goulets d'étranglement » et concentrer l'utilisation des outils sur la levée de ces contraintes,

.

préférer une utilisation approfondie et récurrente de quelques outils appropriés à une utilisation des nouveautés de l'année.

Dans cette optique, nous considérerons dans nos développements que « ***les outils de management socio-économique sont un moyen d'activer en permanence le processus de changement*** »[451] et étudierons sur la base de nos expérimentations dans quelle mesure ils peuvent à travers les projets d'amélioration du fonctionnement des P.M.E. conforter les pratiques de délégation concertée et de travail en équipe au niveau de leurs directions respectives tout en les adaptant aux spécificités des P.M.E. considérées. C'est dans cette perspective que certains outils de management ont été plus employés dans telle entreprise plutôt que dans telle autre comme le montre le tableau ci-dessous.

[450] J.P Felenbok, « Du bon usage des outils de management », p 101, L'Expansion Management Review », juin 1995, pp 97-101

[451] Bonnet, M. et Zardet, V., « Séminaire n°4. Système de décision de management stratégique », Cours de DEA de Gestion Socio-conomique, Année Académique 1995 - 1996, Université Lumière Lyon 2

Entreprises / Outils	B	C	D	E
Echelle de Délégation concertée	■	-	-	■
Manuel d'Activités Quotidiennes	■	■	■	□
Tableau de Bord de Pilotage	■	■	■	□
Grilles De Compétences	■	■	■	□
Manuel de Formation intégrée	■	-	-	□
Fiche d'Enrichissement des Opérations	■	■	-	□
Fiche individuelle de programmation	■	■	-	□
Fiche de vérification à long terme	■	■	■	■
Autres rapports de cause	■	■	■	□

Legende

■ Mise en oeuvre complète

□ Mise en oeuvre partielle

– Non mise en oeuvre

Tableau n°10 Outils de management socio-économique mis en oeuvre dans les PME-terrain

La préférence de tel ou tel outil a été influencée par une problématique de fonctionnement de l'entreprise dont le groupe de projet voulait acquérir une meilleure compréhension et à laquelle il fallait apporter une solution.

6.3.2 Pratiques de délégation concertée et évolution du rôle du dirigeant

Il est largement démontré que la concentration du pouvoir de décision est la caractéristique première des dirigeants de P.M.E. africaines. Loin d'être une idée donnée, des manifestations concrètes telles que décrites ci-dessus viennent confirmer l'absence de pratiques de délégation concertée dans les P.M.E. burundaises.

Comme nous l'avons développé dans le chapitre 3, la délégation concertée permet davantage de responsabilisation des collaborateurs du supérieur hiérarchique et une plus grande implication de ceux-ci dans l'activité de l'entreprise tout en permettant au

supérieur hiérarchique de dégager davantage de temps disponible pour se consacrer au pilotage de l'activité de l'entreprise. Cela permet une harmonisation des objectifs poursuivis par les collaborateurs du dirigeant et un contrôle plus efficace de l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Dans les entreprises - terrain de recherche, nous avons déjà noté que les attitudes vis-à-vis de la délégation concertée sont diverses. Certains dirigeants affirment pratiquer naturellement la délégation concertée alors que leurs collaborateurs considèrent que leur pouvoir de décision est souvent émietté par les interventions souvent intempestives du dirigeant dans leurs zones de responsabilité tandis que d'autres pensent pouvoir être plus efficaces en précisant par la délégation concertée les niveaux de concertation selon les principales missions de leurs collaborateurs. Compte tenu de ces diverses attitudes, nous avons pensé qu'il fallait envisager la délégation concertée à différents niveaux. Dans les entreprises notamment « C » et « D » où il existe une divergence de vue sur les pratiques existantes de délégation concertée entre le dirigeant et ses collaborateurs, nous avons considéré que la concertation permise par les actions de mise en oeuvre des projets d'amélioration pourrait faire évoluer les comportements vis-à-vis des effets d'un manque de délégation concertée. Quant aux entreprises « B » et « E », les différents travaux des groupes de projets ont mis en évidence la nécessité d'une délégation concertée. Au niveau de l'entreprise « B », l'absence de définition claire des fonctions créait un flou organisationnel et l'établissement d'une échelle de délégation (figures n°8 et 9) entre le dirigeant et ses deux directeurs de département a été l'occasion d'une part de définir avec précision les attributions de chacun d'eux, et d'autre part, d'établir les niveaux de concertation sur chacune de ces responsabilités. Cela ouvrait la possibilité au dirigeant de reprendre en main l'organisation de l'activité car des signes de délégation - expulsion observés au niveau de l'entreprise risquaient de faire en sorte que le dirigeant perde totalement et rapidement le contrôle de son entreprise. Au niveau de l'entreprise « E », la surcharge de travail du dirigeant ne lui permettait pas de disposer de suffisamment de temps pour un suivi et un contrôle réguliers de son activité . La délégation concertée a été mise en place dans la perspective de dégager davantage de temps disponible tout en gardant un contrôle effectif de l'activité de son entreprise.

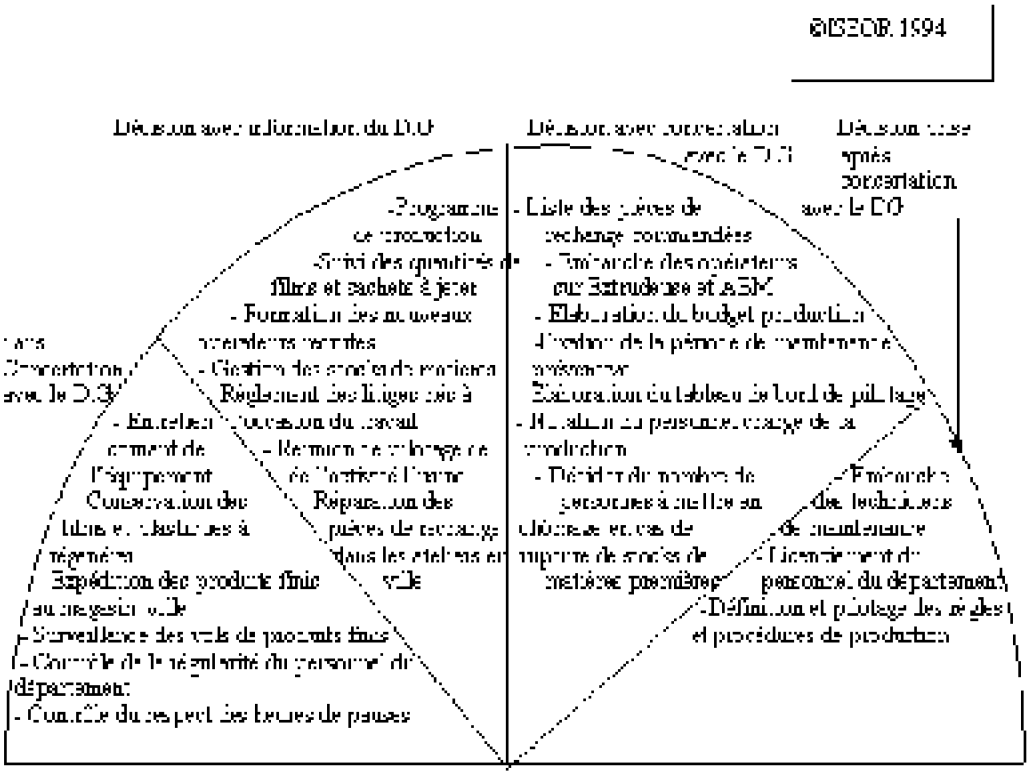


Figure n°8 Echelle de délégation concertée Directeur Général - Directeur Technique

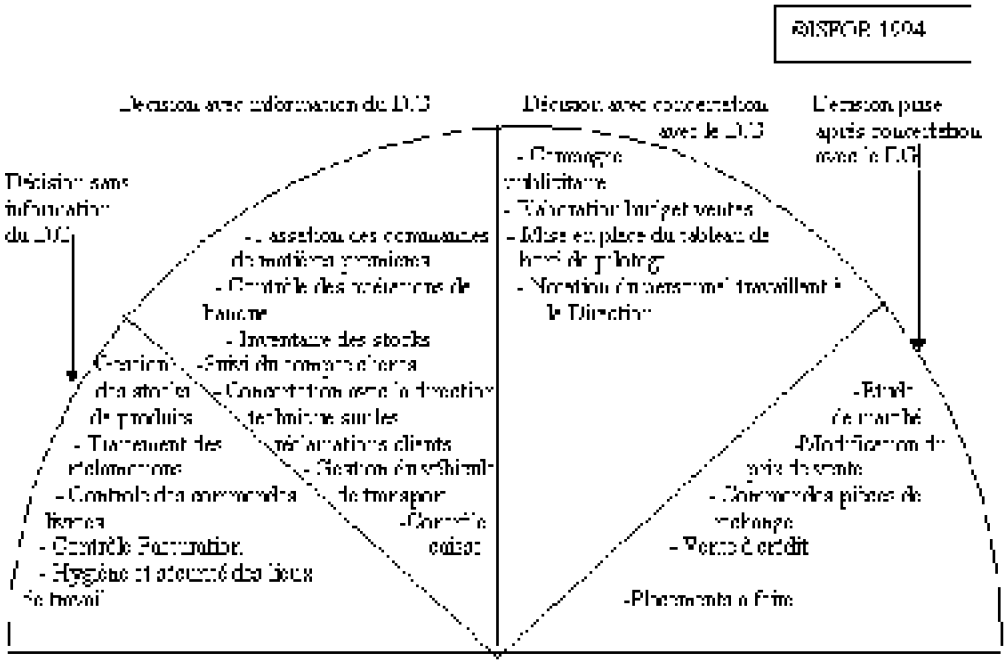


Figure n°9 Echelle de délégation concertée Directeur Général - Directeur Administratif et Financier Entreprise « B »

D'un point de vue méthodologique, nous avons signalé que l'ensemble des responsables de P.M.E. ne pouvaient pas développer une véritable analyse de leur emploi de temps; non pas qu'ils ne veuillent pas changer mais du fait de la prégnance de pratiques socioculturelles qui intègrent les activités « chronophages » jusqu'à ne plus distinguer leur nocivité vis-à-vis de l'efficacité de l'entreprise. Nous avons alors procédé par entretiens pour établir les différents niveaux de délégation . Les entretiens faits avec le directeur général de l'entreprise qui était en même temps chef de projet nous ont permis de faire l'inventaire des activités et tâches des membres de la direction ce qui a permis d'établir les niveaux de délégation des différentes tâches. Ces entretiens ont été enrichis lors d'une séance de réunion avec les responsables respectifs des départements. Cette démarche a été préférée car elle était enclenchée à l'initiative du dirigeant qui voulait garder la prééminence dans la prise des décisions et, on avait ainsi davantage la possibilité d'obtenir son soutien pour la mise en oeuvre du processus. Les discussions menées sur la base de la proposition du dirigeant ont permis surtout de déceler certaines zones d'ombre qui pourraient limiter l'efficacité de la prise de décision. Ils ont ainsi mis en place un cahier des charges contenant des règles du jeu pouvant apporter davantage d'éclairage dans l'appropriation des tâches déléguées.

<u>Quelques règles du jeu mises en place au niveau de l'équipe de direction de l'entreprise « B »</u>

.

Le programme de production ne peut être changé sans que la direction technique n'ait été avertie de la nécessité du changement 24 heures à l'avance. Seule une commande urgente dépassant 100 Kg peut occasionner un changement de production en cours de journée.

- Pour les clients débiteurs importants, la relance doit être faite par la personne ayant facilité l'autorisation de la vente à crédit.
- Les utilisations du véhicule de transport relatives au fonctionnement de l'usine sont prioritaires à tous autres usages.
- La période de maintenance proposée par le chef de l'équipe maintenance doit dans la mesure du possible être respectée,
- Prévoir une réunion mensuelle de pilotage centrée sur le suivi des indicateurs du tableau de bord de pilotage
- Pour toute pièce de rechange qu'on met en réparation, un devis doit être établi et présenté à la Direction Administrative et Financière. Il doit préciser les délais convenus avec le responsable de l'atelier.

La délégation n'étant pas une fin en soi, mais étant plutôt conçue comme un outil permettant une plus grande implication des collaborateurs du dirigeant dans l'activité de l'entreprise et devant favoriser l'introduction des pratiques de travail en équipe, elle doit trouver sa pleine expression à l'intérieur d'un projet d'amélioration. Une telle perspective est seule capable de faire de la délégation concertée « ***un vecteur de progrès, de développement et de motivation*** »[452]. Pour cela, nous avons, au cours de nos expérimentations, cherché à étudier dans quelle mesure les outils de management socio-économique pourraient appuyer le processus de délégation concertée enclenchée dans les entreprises « B » et « E » par les pratiques de travail en équipe facilitées par l'utilisation de ces outils. Dans les entreprises « C » et « D », l'utilisation des outils de management socio-économique lors de la mise en oeuvre des projets d'amélioration devrait permettre un diagnostic des besoins de délégation concertée en même temps que les pratiques de travail en équipe ainsi permises limiteraient les effets de l'absence de volonté explicite de s'engager dans un processus de délégation concertée. Cela serait, pour toutes ces entreprises, l'occasion pour les membres de la direction d'acquérir une formation intégrée leur permettant de mieux prendre en charge les nouvelles responsabilités issues de la délégation concertée.

6.3.3 Possibilités de renforcement simultané de la délégation concertée et des pratiques de travail en équipe par les outils de management socio-économique

6.3.3.1. Le Plan d'Actions Prioritaires

[452] L. Girard, « Une méthode de travail pour le dirigeant de PME: la délégation concertée. Cas d'expérimentation dans un établissement hôtelier de création récente », p 43, DEA GSE Université Lumière Lyon 2, 1993, 87 pages.

Si dans les P.M.E. burundaises, l'impossibilité de mettre en place une politique de développement de long terme de leur entreprise est avérée, leurs dirigeants doivent néanmoins pouvoir fixer les objectifs autour desquels ils organisent l'activité de l'entreprise pour garantir un niveau suffisant de compétitivité. Il est important qu'ils inscrivent leur action dans la logique de P. Drucker[453] qui disait que les objectifs sont une direction que l'on prend, un engagement que l'on choisit, ils ne déterminent pas l'avenir, mais permettent de canaliser les énergies pour le façonner.

Dans cette optique, nous avons sur base des résultats du diagnostic socio-économique fourni notre assistance méthodologique pour aider les dirigeants et leurs collaborateurs à élaborer un projet d'amélioration de leurs entreprises. Cette mise en place du projet a permis de préciser les objectifs à atteindre ce qui permettait de se détacher de cette vision trop quotidienne de l'activité de l'entreprise. En outre, cette démarche constitue pour nous une étape importante du processus de délégation dans la mesure où en précisant les actions jugées prioritaires pour un semestre donné, on donne au responsable de l'unité l'occasion de s'approprier réellement les nouvelles tâches qui lui ont été déléguées. Ces actions reprises dans un plan d'actions prioritaires vont à côté des activités quotidiennes permettre une gestion de l'entreprise orientée vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

La mise en place du plan d'actions prioritaires permet aux membres de la direction de se fixer des objectifs de façon individuelle mais aussi en collaboration avec ses pairs et de les traduire en actions. Toute action reprise dans un plan d'actions prioritaires doit être compréhensible, concrète et planifiée en terme de temps nécessaire. La mise en oeuvre d'une action doit se traduire par l'obtention de résultats immédiats et / ou de création de potentiel.

La mise en place des PAP a constitué un moyen de s'obliger à regarder plus loin et de rompre avec un fonctionnement routinier du fait de leur qualité de stimulation. Ils permettent la construction d'une plate-forme de base pour améliorer à la fois le fonctionnement de chaque unité et les relations existantes entre les différents micro-espaces souvent sources de beaucoup de dysfonctionnements. C'est un outil qui matérialise les bases du travail en équipe dans la mesure où la mise en oeuvre des actions prioritaires nécessite un travail en commun de manière régulière par les réunions de pilotage des actions contenues dans le PAP. Il permet en outre à chacun des membres de la direction de situer sa contribution par rapport à la marche générale de l'entreprise. Le PAP permet une cohérence accrue de l'activité de l'entreprise et constitue un support précieux du travail en équipe au niveau de la direction d'autant plus que l'élément principal d'un véritable travail d'équipe au niveau de la direction consiste en la capacité pour « les membres de la direction d'engager de véritables interactions réciproques et collectives »[454]. C'est en outre un véritable outil d'animation utilisé par le dirigeant pour

[453] P. Drucker in M. Saadoun, « Avec le temps. Efficacité personnelle et collective. Nouveaux modes d'organisation du travail. Et nouvelles technologies ». p 84, Les Editions d'organisation, 1998, 173 pages.

[454] Donald C. Hambrick, « Corporate coherence and the management team », p 25, Strategic Leadership, September-October, 1997, pp 24-29

accroître la communication - coordination- concertation sur l'activité avec ses principaux collaborateurs. De même que pour ces derniers, il constitue un outil d'animation et leur permet de préciser les actions à mettre en oeuvre afin de faire évoluer le rôle de la maîtrise. Ainsi par exemple, du fait des nombreux glissements de fonctions observés au niveau de la maîtrise, des actions de formation intégrée ont été mises dans le PAP des différentes entreprises afin de relever le niveau de compétences des opérateurs .

Du point de vue de la délégation concertée, le principe de décentralisation du PAP vient, comme signalé précédemment, renforcer le degré d'appropriation des tâches qui leur ont été déléguées. En programmant la mise en oeuvre des actions dans le temps, nous avons permis non seulement la synchronisation de la mise en oeuvre de ces actions mais aussi l'engagement des collaborateurs du dirigeant d'inscrire leur activité dans le temps.

Illustration du PAP dans le cas de l'entreprise « C »

Les objectifs prioritaires qui ont été retenus dans le PAP du Directeur Général ont été fixés en fonction des axes d'amélioration retenus dans le projet. On remarque que l'esprit qui a prévalu dans la fixation de ces objectifs est la volonté explicite à la fois de permettre l'amélioration des services pris individuellement et de synchroniser leurs différentes activités.

Ainsi par exemple , l'objectif n°2 : « Accroître les compétences managériales des membres de la direction » vise en priorité à redonner au dirigeant d'entreprise son rôle de formateur et d'animateur de ses collaborateurs tout en permettant un travail en équipe au niveau de la direction. C'est dans cet esprit que l'action 2.1 : « Mise en place et utilisation de tableaux de bord de pilotage au niveau des départements » a été retenu . Afin de permettre aux collaborateurs du dirigeant de dégager suffisamment de temps pour pouvoir devenir de véritables pilotes de leurs zones de responsabilité, l'action 2.2: « Enrichir les fonctions de l'encadrement en leur donnant plus d'importance dans l'animation » a été jugée prioritaire.

L'objectif n°6 : « Augmenter la productivité de l'entreprise » traduit l'importance que le dirigeant donne à la fonction de production. On voit que les actions prioritaires retenues visent essentiellement à réduire les temps d'arrêt de l'équipement et précisent les différents collaborateurs du dirigeant en charge de chacune des actions.

Cela a permis de prévoir à l'avance les actions dont la mise en oeuvre demande une collaboration de plusieurs acteurs et le niveau de contrôle de chacune de ces actions.

Tableau n°11 : Plan d'Actions Prioritaires du Directeur Général Entreprise « C »1er Semestre 1999

Objectifs	Actions	Responsable de l'action et du contrôle	Planning
- Accroître l'implication des membres de l'équipe de direction - Accroître les	- Fixer et démultiplier les objectifs aux différentes unités - Préciser les indicateurs	DG DG, Dir tous DG, Dir tous DG, Dir tous Dir tous DP DP DG, Dir tous DG, Dir tous	Janvier Janvier Janvier Semestre Semestre Chaque fin de semaine Semestre

Objectifs	Actions	Responsable de l'action et du contrôle	Planning
compétences managériales de l'équipe de direction et de l'encadrement - Améliorer les méthodes de travail - Développer la coordination et la concertation au niveau de l'équipe de direction - Améliorer la communication entre les différents acteurs de l'entreprise - Augmenter la productivité de l'entreprise	de pilotage pouvant servir au suivi de l'activité de l'entreprise - Fixer les périodes de pilotage des actions mises en oeuvre - Mise en place et utilisation des tableaux de bord de pilotage au niveau des départements - Enrichir les fonctions de l'encadrement en leur donnant plus d'importance dans l'animation - Programmer l'activité des techniciens de l'atelier de réparation et de fabrication mécanique - Accroître la concertation entre l'usine et l'atelier au niveau de l'organisation du travail - Instaurer un système de réunions régulières avec un ordre du jour précis - Mettre en place un système d'exploitation et de suivi des résolutions issues des réunions - Arrêter de concert la façon de gérer les liaisons entre l'entreprise et son environnement notamment avec les grands clients - Réduire le jeu pouvoir / contre-pouvoir entre le	DG, Dir tous Dir tous DF DP DP DP, DF DP DP DP D G, DP	Janvier Janvier Mars Semestre Chaque fin de mois Semestre Semestre Semestre Semestre Mars-Juin Janvier Mars

Objectifs	Actions	Responsable de l'action et du contrôle	Planning
	syndicat et l'équipe de direction - Faire un point régulier sur l'évolution des coûts de fabrication des produits - Mieux organiser la réparation des machines - Accroître le temps de fonctionnement des nouvelles machines - Suivre le coût de fabrication des pièces de rechange fabriquées dans l'atelier - Identifier les pièces qui demandent le maximum de temps de réparation - Actualiser les schémas de pièces de rechange - Concevoir une fiche de suivi des pièces de rechange fabriquées - Compléter l'équipement des techniciens de l'atelier		
Légende : DG : Directeur général Dir : Directeur DP : Directeur de production DF : Directeur Financier			

6.3.3.2. Le Tableau de Bord de Pilotage

Afin de pouvoir être davantage pragmatique dans la mise en oeuvre des actions prioritaires, des tableaux de bord de pilotage ont été mis en place pour appuyer l'action des membres de l'équipe de direction. Ces tableaux de bord de pilotage permettent d'articuler toute l'activité autour des objectifs repris dans le projet d'amélioration, de préciser les indicateurs qui peuvent être caractéristiques de la gestion interne, la gestion externe, de résultats immédiats ou de création de potentiel.

La mise en place des tableaux de bord répond à plusieurs attentes. Sans revenir sur nos développements du chapitre 4, nous rappellerons que les tableaux de bord de pilotage peuvent être considérés comme des outils de mesure de performances, d'alerte

et de diagnostic, de dialogue et d'incitation à la décision, de motivation des responsables, de formation au métier de dirigeant et qu'ils permettent une cohérence avec l'organigramme de l'entreprise.

De par ces différentes fonctions, le tableau de bord de pilotage facilite un rapprochement des réalisations aux prévisions dans la mesure où il permet la constatation des écarts, il permet de se forger une idée exacte de l'état du fonctionnement de l'entreprise, une explication de l'origine des écarts et la proposition d'idées correctives . L'usage du tableau de bord de pilotage permet donc d'informer les différents collaborateurs et d'expliciter davantage les décisions prises. Il permet au dirigeant de pouvoir apprécier à tout moment, la cohérence de l'ensemble des actions, de hiérarchiser les priorités et de décider les aménagements possibles par rapport aux actions initiales. Trois principes[455] guident donc la mise en oeuvre des tableaux de bord de pilotage à savoir:

.

le principe d'énergie: prendre des décisions et réaliser des actes de mise en oeuvre,

.

le principe de coopération: faire partager le contenu des décisions,

.

le principe d'instrumentation: le responsable doit disposer d'outils facilement utilisables lui permettant un accroissement de rigueur, une amélioration de visibilité globale.

Ce sont ces trois principes qui feront que l'effet « SIOFHIS » devienne une réalité car le tableau de bord de pilotage permettra de disposer d'informations humainement intégrées facilitant la réalisation d'actes efficaces de gestion .

L'usage individuel du tableau de bord de pilotage permet de rassembler des informations et des indicateurs synthétiques, de piloter son propre secteur de responsabilité et de prendre des décisions de manière informée.

De manière collective, il est employé comme support de coordination entre la hiérarchie et les subordonnés, sert de support de réunions internes pour le responsable d'un secteur, permet au subordonné de rendre compte à son supérieur hiérarchique. Il permet en outre à ce dernier d'informer ses subordonnés, de les guider sur les orientations à prendre et sur les chiffres clés du fonctionnement de l'entreprise, enfin, il sert de support de coordination avec les autres services. Il doit pouvoir être évolutif et pour cela il faut régulièrement supprimer les informations devenues inutiles et réactualiser celles qui ont été modifiées.

La mise en place des tableaux de bord de pilotage a donc amené les membres de la direction des entreprises - terrain de recherche à faire un inventaire des indicateurs devant figurer dans le tableau de bord de pilotage. Afin de cibler les informations les plus

[455] H. Savall et V. Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. », pp 65-66, op cit

pertinentes, certaines questions ont guidé la réflexion:

- Quels indicateurs me permettront-ils d'améliorer le fonctionnement de mon unité?
- Quels sont les indicateurs qui me permettront d'appuyer l'action des autres services?
- Sur base de quels indicateurs vais-je être évalué?
- Ai-je prévu des indicateurs de création de potentiel?
- Quels indicateurs me permettront-ils de contribuer au suivi de l'environnement?

Ces indicateurs retenus et qui composeront le tableau de bord de pilotage doivent répondre à certaines caractéristiques communes que sont:

- le libellé: l'intitulé de l'indicateur,
- la nature: le mode d'évaluation de l'indicateur; qualitatif, quantitatif ou financier,
- le support: le document où sont stockées les informations,
- l'émetteur: la ou les personnes qui sont à l'origine de la production de l'information,
- la périodicité de saisie: la fréquence à laquelle l'information devra être produite,
- la périodicité de pilotage: la fréquence à laquelle l'indicateur sera analysé.

Ce sont ces caractéristiques qui nous ont guidé dans notre apport méthodologique, nous permettant ainsi d'aider les responsables des différentes unités à mettre en place les maquettes des indicateurs considérés comme pouvant servir au pilotage de l'activité de leurs unités respectives. Les tableaux de bord de pilotage ainsi faits visaient la création d'un langage commun dans l'entreprise et le renforcement des capacités d'écoute des membres de la direction du fait des exigences du suivi et du pilotage des différents indicateurs.

En outre, il est important de signaler que l'utilisation du tableau de bord de pilotage nécessite qu'on ait répondu à certaines exigences d'harmonisation des tableaux de bord de pilotage. L'harmonisation procède de deux aspects:

- **L'harmonisation technique** qui nécessite qu'on ait répondu à certaines interrogations

notamment celles de savoir qui saisit l'information, qui la traite, qui la transmet, l'analyse, qui décide et en collaboration avec qui, qui met en oeuvre et qui informe qui en retour;

.

L'harmonisation stratégique qui consiste à se rendre compte si les objectifs retenus dans le projet global sont traduits dans des indicateurs qui vont faciliter leur mise en oeuvre.

Lors de la mise en place du tableau de bord de pilotage, nous avons remarqué qu'il faut privilégier la simplicité pour que les acteurs concernés puissent réellement intégrer l'outil dans leur pratique quotidienne. Il faut arriver à organiser la saisie des indicateurs à tel point que les acteurs ne ressentent pas une pression du fait du nouveau mode d'organisation. Le dispositif de saisie des indicateurs a ainsi été réparti entre les acteurs proches de la source d'information. Nous avons remarqué que c'est un élément essentiel auquel il faut apporter le plus de soin possible. Un tableau n°12 montre les indicateurs contenus dans le tableau de bord du directeur technique de l'entreprise « B » ainsi que les informations recueillies au long d'un semestre d'activité[456].

Ces indicateurs sont considérés par le directeur technique comme pouvant constituer des éléments lui servant à mieux suivre les évolutions survenues dans son unité. Ils lui permettent à la fois de suivre l'activité de son unité, de se coordonner avec la direction administrative et financière sur les points pouvant contribuer à l'amélioration du fonctionnement de son unité et à rendre compte au directeur général. A titre indicatif, si on prend l'exemple de l'indicateur « retour de produits », il était précédemment impossible d'estimer avec précision la quantité de produits qui étaient retournés alors que c'est un indicateur très important qui aurait permis au directeur technique de renforcer son contrôle sur la qualité des produits. La cellule « clientèle » essayait de les revendre au rabais sans avoir transmis les plaintes des clients au département technique. En outre, il faut signaler que le suivi de cet indicateur s'imposait dans la mesure où des clients non satisfaits de la qualité des produits pouvaient facilement préférer s'approvisionner dans l'entreprise concurrente.

Tableau n°12 Indicateurs retenus pour le tableau de bord de pilotage du directeur technique de l'entreprise « B »

Indicateurs	Emetteur	Saisie	Périodicité
* Quantités de rouleaux transparents produits * Quantités de sachets transparents produits * Quantités de rouleaux opaques produits * Quantité de	Chef d'équipe Chef d'équipe Chef d'équipe Chef d'équipe Magasinier usine Magasinier usine Magasinier usine Magasinier usine Magasinier	Responsable usine Responsable usine Responsable usine Responsable usine Chef d'équipe Chef d'équipe Chef d'équipe Responsable usine Responsable	Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Hebdoma-daire Bimensu-elle Mensuelle Mensuelle Mensuelle

[456] Compte tenu de son volume ce tableau plus complet a été reporté en Annexe n°8

Indicateurs	Emetteur	Saisie	Périodicité
sachets opaques produits * Quantités de sachets transparents régénérés * Quantités de sachets opaques régénérés * Quantités sur extrudeuses à régénérer * Quantités de sachets transparents manquants * Quantités de sachets opaques manquants * Consommation d'électricité * Heures supplémentaires * Absentéisme * Mouvement du personnel * Heures passées en formation * Quantité de rouleaux transparents vendus * Quantités de rouleaux opaques vendus * Quantité de sachets transparents vendus * Quantités de sachets opaques vendus * Retour de produits	usine Chef équipe maintenance Chef d'équipe Chef d'équipe Responsable usine Responsable usine Chargé de clientèle Chargé de clientèle Chargé de clientèle Chargé de clientèle Chargé de clientèle	usine Chef d'équipe Responsable usine Responsable usine D.T. D.T Responsable usine Responsable usine Responsable usine Responsable usine DT	Trimestrie-lle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle Mensuelle

La mise en place du tableau de bord de pilotage a été une occasion d'initier dans les entreprises-terrain la surveillance de leur environnement. Un seul élément a été privilégié dans un premier temps à savoir le suivi et l'exploitation des données concernant la concurrence. Dans l'entreprise C, après recueil des informations auprès d'organisations non gouvernementales qui importaient les couvertures, le responsable commercial a pu se rendre compte que certains d'entre eux ne connaissaient pas le prix pratiqué par l'entreprise tandis qu'une autre partie d'entre eux ignorait complètement l'existence de l'entreprise.

6.3.3.3 Le manuel de formation intégrée

Alors que tout responsable d'unité doit pouvoir consacrer l'essentiel de son temps à des actions de plus grande valeur ajoutée, on remarque que les collaborateurs des dirigeants

de P.M.E. burundaises passent une grande partie de leur temps à des actions de faible valeur ajoutée du fait surtout des nombreux glissements de fonctions observés dans les entreprises - terrain. Cette constatation permise par le diagnostic a amené les différents groupes de projet à inclure dans les PAP des différents responsables d'unités des actions de formation surtout dans le but d'accroître leur rôle pédagogique mais aussi d'animation de l'ensemble de leur unité.

Nous avons alors fourni une assistance méthodologique pour la formation des membres de l'encadrement à l'outil grille de compétences qui a ensuite permis de faire un diagnostic des compétences des unités jugées moins performantes spécialement dans les entreprises « B » et « E ». Nous avons d'abord fait un inventaire des opérations jugées importantes et à l'intérieur de chaque section, les agents de maîtrise ont côté les opérateurs sur la manière dont ils jugeaient leur niveau de maîtrise de ces opérations. Après ils ont présenté aux opérateurs comment ils appréciaient leur niveau de maîtrise des différentes opérations. Cependant, on a pu déplorer dans ces deux entreprises un manque d'expression de la part des opérateurs sur la façon dont on estimait leurs compétences, attitude que nous avons interprétée comme l'expression d'une grande distance hiérarchique prévalant à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les grilles de compétences ainsi faites nous ont permis de déceler les points critiques sur lesquels nous nous sommes basés pour la rédaction du manuel de formation intégrée. La confection des manuels de formation semblait pratiquement impossible aux collaborateurs du dirigeant ; ils pensaient ne pas disposer de suffisamment de temps pour se consacrer aux activités déléguées que si les membres de l'encadrement pouvaient se dégager des glissements de fonctions que leur impose la régulation des nombreux dysfonctionnements observés dans les diverses entités de l'entreprise. Au niveau de l'entreprise « B », nous avons confectionné un manuel de formation concernant les cinq cellules de l'usine et dans l'entreprise « E », le manuel qui a été confectionné concerne la section « Laboratoire ». Cette action avait aussi pour but de relever le niveau de confiance du dirigeant dans les capacités des différents acteurs de l'entreprise, notamment les agents de maîtrise car si le dirigeant est accusé d'être partout omniprésent, c'est par souci d'un travail bien fait et sa présence permet de réguler à l'instant les dysfonctionnements dus à un niveau insuffisant de compétences. Dans les deux entreprises, l'autre élément ayant milité en faveur de la rédaction du manuel de formation intégrée et de sa mise en oeuvre était la volonté manifeste des responsables de l'entreprise de relever le niveau de polyvalence des personnes en charge de l'activité de l'entreprise jugée essentielle pour sa survie et son développement. Les séances de formation ont été une occasion d'organiser et de suivre le transfert de compétences et de savoir-faire dans des entreprises habituées à la formation par compagnonnage.

Illustration du contenu du manuel de formation intégrée Entreprise « B »

Chapitre 1 Production sur machine extrudeuse

Section 1 Préparation d'une production

.

Réglage des températures Vérifier si la température exigée au niveau réglage est déjà atteinte

.

Remplissage des cuves

–

Si la machine a dû être arrêtée pendant 48 heures, il faut d'abord mettre de la « paraffine » qui permet le nettoyage de l'axe avant de mettre les matières premières.

–

Mettre les matières premières dans la cuve

.

Montage du film

–

Vérification des vitesses. En première vitesse, s'assurer que la machine a repoussé toutes les saletés et si la machine a été bien chauffée.

–

Après cela, on peut utiliser la machine en cherchant les dimensions des commandes clients. Pour cela, il faut déterminer la vitesse qui convient pour la fabrication de la commande. Il faut jouer sur le volume d'air comprimé pour chercher la largeur.

–

Pendant que le film monte, vérifier si la largeur convient à la commande du client

–

Régler l'épaisseur en agissant sur les vitesses du cylindre « take - up united »

–

Si le cylindre tourne vite, c'est dire qu'il va diminuer la dimension d'un film

–

Au cas où le cylindre tourne lentement, c'est dire que l'épaisseur du film tubulaire va augmenter

–

Si on met beaucoup d'air, l'épaisseur du film diminue

–

Dans le cas contraire, l'épaisseur augmente

–

Si l'épaisseur n'est pas uniforme, vérifier si le « Air Cooling Ingring » est au bon niveau, puis revenir au réglage du « die ».

–

Après avoir identifié le côté du film le plus épais, se reporter du même côté au niveau du « die », et vérifier l'ouverture de « l'entrefer ». Dans ce cas, desserrer « l'entrefer » du côté où le film qui sort est mince.

.

Bobinage du film

–
Après avoir trouvé la bonne dimension du film, il faut préparer les tuyaux en « PVC » pour le bobinage

–
Avant de bobiner, il faut souffler dans le film

–
Après avoir soufflé, il faut bobiner le film

–
Après trois minutes, il faut mesurer le film parce que le « die » change les caractéristiques après 3 minutes et le film peut être troué quelque part et on risque de perdre de la largeur

–
Vérification du bobinage pour que la gaine soit bien bobinée

–
Il faut aussi voir comment la gaine augmente de volume jusqu'à son maximum

–
Avant de changer la gaine, s'assurer qu'on a découpé le tuyau « PVC » en conformité avec la largeur du film qu'on est entrain de fabriquer

Si on veut fabriquer le film en feuille, on met la lame de rasoir sur le côté avant le bobinage

Remarque : Les mots entre guillemets sont ceux utilisés par les opérateurs pour désigner les fournitures utilisées ou les parties de l'équipement et qui n'ont pas été traduits en Kirundi

La traduction du manuel de formation intégrée en Kirundi et son affichage sur le lieu de travail a permis aux opérateurs de disposer d'un aide mémoire pouvant les guider dans leur activité quotidienne. Le manuel de formation intégrée, lorsqu'il tient compte du niveau d'instruction des gens, permet aussi de lutter efficacement contre l'illétrisme qui est souvent à l'origine de nombreux dysfonctionnements. La formation dispensée après confection du manuel de formation intégrée visait le relèvement du niveau de compétences des opérateurs et en retour une diminution du temps passé par la maîtrise en glissements de fonction. L'esprit qui a guidé la confection des manuels de formation était qu'ils devaient être simples d'utilisation tout en répondant aux questionnements sur les divers cas qui surviennent lors de l'exécution d'une activité donnée. Quoique limitées, ces actions ont eu pour effet de faire évoluer le rôle des différents responsables d'unités et des agents de maîtrise et de faire comprendre qu'ils sont les seuls à être responsables de la formation des acteurs sous leur ordre.

6.3.3.4 Les outils de gestion du temps

Le temps de travail peut être subdivisé en cinq principales composantes:

- le temps consacré à la prévention des dysfonctionnements,
- le temps de régulation des dysfonctionnements,
- le temps consacré aux glissements de fonctions,
- le temps consacré aux activités de gestion courante,
- le temps consacré aux activités de gestion développement.

Lorsqu'une grande partie du temps d'un responsable d'une unité est prise par des activités de régulation de dysfonctionnements ou de glissement de fonction, ce dernier ne peut plus dégager suffisamment de temps pour penser à des activités qui auraient permis l'amélioration du fonctionnement de l'unité dont il a la responsabilité. Or, les diagnostics que nous avons réalisés nous montrent que les collaborateurs du dirigeant ainsi que les agents de maîtrise passent une bonne partie de leur temps à la régulation des dysfonctionnements et en glissements de fonctions. Nous avons également remarqué, chez les collaborateurs du dirigeant malgré l'existence d'une demande de leur part de disposer d'un outil pouvant les aider à mieux prendre en charge la gestion de leur temps, que la pesanteur de la culture était telle qu'une approche trop rigoureuse d'analyse et de contrôle de l'emploi de leur temps pouvait difficilement être intégrée dans les pratiques.

Afin de répondre à cette nécessité, nous avons mis en place des outils simples qui leur permettraient un diagnostic permanent des pertes de temps enregistrées dans leur zones de responsabilité et de se coordonner avec les responsables des unités voisines. Ainsi, nous avons après une formation - concertation des différents collaborateurs du dirigeant et des membres de l'encadrement initié l'utilisation de la fiche d'ordonnancement des opérations et la fiche individuelle de programmation.

6.3.3.4.1 La fiche d'ordonnancement des opérations

La fiche d'ordonnancement des opérations qui a été utilisée comme support de saisie d'informations a permis à chaque fois, surtout dans les processus de production des entreprises B, C, et E, de disposer d'éléments fiables pour outiller les réunions de production introduites dans le cadre des projets mis en place. Elle a en outre servi à enrichir les éléments du tableau de bord permettant ainsi de disposer d'informations proches du terrain pouvant faciliter la collaboration du responsable d'unité avec ses pairs et son supérieur hiérarchique. Comme elle décompose chaque activité en tâches ordonnées, elle a permis d'une part aux opérateurs en charge de l'activité de production de mieux comprendre que le temps perdu dans la régulation des dysfonctionnements constituait une perte sèche pour l'entreprise, ce qui constituait une « révolution mentale » ; d'autre part elle a permis un diagnostic de l'emploi du temps des agents de maîtrise; les responsables des différents services ont ainsi été instrumentés pour discuter

avec l'encadrement des améliorations possibles relatives aux dysfonctionnements qui ont pu être quantifiés en utilisant les fiches d'ordonnancement des opérations pour suivre l'activité quotidienne. Ce document est devenu un outil de concertation sur les pratiques de gestion du temps et a permis une meilleure compréhension des éléments à l'origine des dysfonctionnements que connaissent ces unités; cette fiche devenait ainsi un outil pouvant servir au suivi des indicateurs de productivité car elle permet une meilleure explicitation de la mise en oeuvre d'une activité donnée.

Son emploi soulève cependant certaines remarques. Il est essentiel de la présenter en Kirundi car très peu d'opérateurs ont un usage suffisant du français. Certains opérateurs considèrent que c'est un travail de trop qui ne leur sert pas tandis que les autres sont dans l'incapacité de l'utiliser ne sachant ni

lire ni écrire. Disons cependant que ces derniers cas sont assez limités car seuls deux cas ont été rencontrés, un dans la section « extrudage » dans l'entreprise « B » et un autre dans la section carderie dans l'entreprise « C ». Pour ces cas, la saisie des différentes informations a été confiée à des collègues de travail sur base de volontariat. En fonction des standards là où ils existent, les informations recueillies ont permis d'établir des écarts et de discuter des améliorations possibles. En participant à certaines réunions, il a été pour nous l'occasion d'expliquer aux opérateurs le lien qui existait entre la prise en compte des nécessités de gestion du temps et la productivité de l'entreprise.

Illustration de la fiche d'ordonnancement des opérations dans l'entreprise « C »

L'utilisation de la fiche d'ordonnancement des opérations dans les sections Carderie et Filature de l'entreprise « C » nous a par exemple permis d'identifier de manière explicite les différents éléments qui étaient à l'origine du ralentissement de la production. Nous avons remarqué au niveau de la section Carderie que l'écart enregistré pouvait aller de 15 à 110 minutes pour le temps consacré au conditionnement. Nous avons noté que cela arrivait surtout lorsqu'il y avait des absents. Il a été décidé qu'à chaque absence, on prendrait un opérateur de la section « Battage » ou « Achèvement » pour aider les « cardeurs » car la section est souvent à l'origine des ruptures observées dans la chaîne de production. Concernant les pannes, il a été observé que certains pièces demandaient beaucoup de temps pour être réparées. Pour les pièces dont la réparation dépasse souvent une journée, la direction a exigé que soit mise en réserve une unité disponible en permanence . Il a été révélé aussi que parfois, la section « Carderie » arrêtait la production parce qu'elle manquait d'espace pour entreposer les rouleaux de fil et il a été décidé de construire un étagère supplémentaire.

Dans la section filature, jugée comme étant la plus perturbatrice de l'activité de production, un véritable débat a été initié du fait de l'emploi des documents de saisie[457] que nous avons pu mettre en place et qui ont été tenus par les opérateurs eux-mêmes. Grâce à ces outils la maîtrise a retrouvé son rôle d'animation et le personnel de base est devenu lui-même juge de la qualité de ses prestations.

Tableau n°13 Filature n°1 Semaine du 1 au 5 février 1999 (Equipe de jour)

[457] Voir annexe n° 9

Date	Ecart par rapport au temps moyen					Pannes	Observations
Condition-nement machine (10')*[458]	Production (40')*	Changement « d'époules » (10')*	Pesée (10')*[459]	Manque de rouleau			
1/299	5'			20'		56'	7 sabres[460] manquent
2/2/99	15'	50'			3h10'	20'	
3/2/99	15'	40'		16'			
4/2/99		19'	20'			2h23'	
5/2/99	Congé						

Les informations ainsi recueillies ont permis de constituer un matériau pour la conduite des réunions au niveau du département production et ont en même temps servi pour appuyer la concertation au niveau des membres de la direction. C'est par exemple la comparaison des pertes de temps enregistrées au niveau de la section filature qui a rendu nécessaire l'abandon d'un fournisseur à qui on voulait acheter les effilochés.

Tableau n°14 Eléments extraits d'une fiche de résolutions d'une réunion dans la section filature

[458] * indique les temps considérés comme des standards pour chacune de ces activités.

[459] Epoule: mot utilisé pour désigner le fil produit au niveau de la filature et qui sera utilisé par les tisserands.

[460] Sabre: tige métallique sur laquelle est enroulée le fil produit à la filature. Les machines à filer utilisées dans l'entreprises en compte vingt et un.

Elément d'observation	Constats	Résolutions
Conditionnement	Le temps supplémentaire varie de 5' à 20' Une des raisons évoquées est la mauvaise qualité du fil. Les fileurs prennent dans ce cas beaucoup de temps pour remonter le fil .	Suivre davantage cet indicateur pour mieux apprécier la qualité du fil.
Production	Le temps supplémentaire peut aller jusqu'à 55' La raison la plus couramment évoquée concerne les ruptures répétées du fil. Certains fileurs se plaignent de ce que les sabres manquent sur les machines.	Un suivi prolongé permettra de mieux apprécier la qualité des matières premières
Changement d'époules	L'écart par rapport au temps moyen peut aller jusqu'à 20 minutes. Le prolongement de temps est fonction de l'habileté de chacun	A défaut de disposer d'autres sabres dans l'immédiat, il est prévu, dans le but de motiver les fileurs, de prendre en compte l'effet de ce manque de sabre dans le calcul des primes.
Manque de rouleau	Des périodes d'attente de rouleau pouvant aller jusqu'à 3h45' ont été remarquées. L'élément qui en est la cause concerne les pannes de la carderie.	Constituer un stock de réserve de rouleaux de fil
Pesée	En fin de journée, les « fileurs »[461] prennent trop de temps pour la pesée.	Estimer le poids de la production en cours et l'ajouter à la production journalière de chaque personne

En conséquence quoique étant un outil simple, la fiche de résolutions permet au responsable d'unité de disposer d'une information proche du terrain, produite par les acteurs eux-mêmes et d'outiller la concertation du responsable de l'unité avec le dirigeant de l'entreprise. Il participe à ce titre à la consolidation des pratiques de travail en équipe et permet de prendre davantage en main les tâches qui lui ont été déléguées.

6.3.3.4.2 Planning mensuel de programmation

Le planning mensuel de programmation a été introduit afin de permettre de visualiser essentiellement les actions de concertation prévues dans le cadre de la mise en oeuvre

[461] Fileurs: mot utilisé pour désigner le personnel de la section « Filature.

du projet ainsi que les échéances que chaque collaborateur jugeait importantes. Il a ainsi permis à tous les collaborateurs du dirigeant de mettre en évidence les dates où il devait se libérer afin de faciliter la concertation avec les membres du groupe de projet. Il était matérialisé par une fiche de programmation mensuelle que chaque responsable mettait en première page dans son classeur servant de tableau de bord de pilotage.

Même si les membres de la direction des P.M.E. burundaises n'arrivaient pas à adopter une discipline rigoureuse pour changer leur manière de gérer leur temps, ils étaient cependant très sensibles au respect des délais. Ils ont envie de voir une activité terminée dans les délais mais refusent paradoxalement de s'obliger à adopter une nouvelle vision par rapport à l'emploi du temps. L'outil a paru adapté aux pratiques en vigueur car ce qui était important pour un cadre responsable d'une unité quelconque, c'était d'arriver à accomplir la tâche en vue, mais jamais il ne s'interrogeait sur ce qui freinait ou facilitait l'accomplissement de l'action.

6.4 Evolutions permises par les projets d'amélioration dans les P.M.E. - terrain de recherche

6.4.1 Evolution des pratiques de travail en équipe au niveau de la direction et expérimentations socio-économiques dans les P.M.E. burundaises

Afin de pouvoir montrer les effets que la mise en oeuvre du processus de management socio-économique peut avoir sur le niveau d'implication des collaborateurs du dirigeant et les pratiques de travail en équipe au niveau de la direction des P.M.E., nous avons essayé de faire un parallélisme avec les stades de développement d 'une équipe obtenu par une action de coaching dans le processus de teambuilding développé par V. Lenhardt[462]. Nous en avons ainsi déduit que l'ensemble des actions mises en oeuvre dans les P.M.E. burundaises participaient à la consolidation du degré de participation des membres de l'équipe de direction tel que le montre le tableau ci-après. Nous avons constaté que ces actions correspondaient à une démarche de coaching qu'on pourrait développer au profit des dirigeants de P.M.E. burundaises.

Le processus de développement de l'équipe de direction peut donc être considéré comme une action de teambuilding qui s'exécute en six phases:

Tableau n°15 Comparaison des stades de développement d'une équipe de direction par le procédé de coaching et notre démarche d'intervention

Actions Stades	Actions de teambuilding mises en oeuvre par le coach	Démarche utilisée
1er Stade - Information ascendante horizontale inexistante	- définir les besoins de chacun - percevoir les angles morts du responsable	- reformulation de la demande de l'interlocuteur -diagnostic socio-économique - grille de

[462] V. Lenhardt, « Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coachin et du teambuliding », op cit, pp 234-255

Actions Stades	Actions de teambuilding mises en oeuvre par le coach	Démarche utilisée
		compétences de l'équipe de direction
2ème Stade - Première expérience de contribution à l'élaboration des décisions	- aider les partenaires à s'ajuster aux mieux	- mise en place d'un groupe de projet - Analyse approfondie des dysfonctionnements - Recherche de solutions d'amélioration
3ème Stade Les collaborateurs osent s'exprimer devant le chef et la tâche principale de ce dernier devient l'arbitrage	- Optimiser la part entre le non-dit et l'expérience	Mise en oeuvre de projets d'amélioration
4ème stade - Les décisions commencent à être prises en interdépendance	- méta-communiquer afin de gérer au maximum le non-dit	
5ème Stade - L'équipe commence à fonctionner tel un cercle de qualité, le dirigeant n'est plus un hiérarchique mais un membre de l'équipe	- Balayer les différents niveaux de sens abordés par le contenu des discussions	- Réunions de pilotage - Renforcer l'utilisation des outils de management socio-économique - Evaluation des actions mises en oeuvre
6 ème Stade - La prégnance de la relation hiérarchique s'estompe	- Accompagner l'équipe	- Accompagner l'équipe

Au premier stade, les flux d'information dans l'entreprise sont dirigés dans un seul sens car ils vont du dirigeant d'entreprise à ses collaborateurs. Dans ce cas, le coach aura pour rôle de cibler les « angles morts » du responsable et de définir les besoins de chacun.

Au niveau de nos expérimentations, le premier stade correspond à la précision des problèmes essentiels de fonctionnement de l'entreprise qui nous a été possible par les différents entretiens que nous avons eus préalablement avec les dirigeants de nos entreprises-terrain. Les diagnostics socio-économiques effectués ainsi que les grilles de compétences des membres de la direction établis nous ont permis de visualiser les vulnérabilités à la fois de l'équipe et des membres de la direction pris individuellement. La présentation de l'effet-miroir aux membres de la direction a légitimé les domaines d'intervention dans lesquels il faut investir le maximum d'efforts. Nous avons en outre constaté que « le diagnostic socio-économique sert de base de réflexion pour définir des objectifs concernant la structuration de l'entreprise »[463], dans la mesure où il a facilité un questionnement dans certaines entreprises comme « B » sur la nécessité de formaliser la structure de l'entreprise.

Au niveau du deuxième stade, les membres de l'équipe de direction commencent à participer à l'élaboration des décisions. Il correspond dans notre démarche à la mise en place du groupe de projet, à la recherche des causes racines et à la proposition d'actions d'amélioration.

Cette phase correspond à l'analyse des causes racines des dysfonctionnements et à la recherche d'actions d'amélioration visant la réduction de dysfonctionnements constatés. Cette concertation a permis aux collaborateurs de dirigeants de mieux repérer les relations existantes entre leurs zones de responsabilité respectives et le reste de l'entreprise. Nous considérons cette étape comme une concrétisation d'un début de pratique de travail en équipe au niveau de la direction de la P.M.E. car les collaborateurs du dirigeant commencent à être véritablement impliqués dans la gestion de l'entreprise. Du point de vue de la délégation concertée, cette phase constitue l'occasion pour les membres de la direction de repérer les nécessités de délégation et le cas échéant de les inclure dans le projet d'amélioration comme cela a été le cas pour les entreprises « B » et « E ».

Les troisième et quatrième phases se caractérisent respectivement dans le processus de teambuilding d'une part par un flux d'informations important entre le patron et ses collaborateurs et d'autre part par des échanges transversaux entre les collaborateurs.

Ces deux phases correspondent à la mise en oeuvre des projets élaborés dans la phase précédente. Grâce aux réunions de pilotage les pratiques de travail en équipe commencent à devenir une réalité. Ces réunions constituent en outre une occasion pour se rendre compte du degré d'appropriation des nouvelles tâches qui leur ont été déléguées. L'emploi du tableau de bord de pilotage a permis de mieux toiletter l'activité de l'entreprise mais aussi à renforcer la structuration des P.M.E. car il a poussé les membres de la direction à mieux prendre en charge les interfaces entre les différentes unités de l'entreprise. Dans les entreprises où la délégation n'est pas parue être une priorité de la part du dirigeant , la mise en place des plans d'actions prioritaires a été une occasion de lever certaines zones d'ombre qui entravaient la mise en oeuvre de l'activité de l'entreprise.

Au niveau du stade cinq, le groupe commence à fonctionner comme un cercle de qualité et il correspond à l'évaluation des actions mises en oeuvre. A ce stade, nous avons essayé de nous rendre compte des performances réalisées en comparant le fonctionnement antérieur et le fonctionnement actuel. Nous avons notamment employé la grille de compétences des membres de l'équipe de direction afin d'évaluer l'évolution des membres de l'équipe quant à l'acquisition de compétences nécessaires à une meilleure prise en charge de la gestion de leurs unités. Cette évaluation constitue un point de départ sur lequel les membres de la direction pourraient s'appuyer pour s'interroger sur les apports et les limites des actions engagées, et entrevoir des pistes de poursuite ou des pistes complémentaires. Lors de l'évaluation, on a en outre saisi cette occasion pour

[463] Th. Nobre, « La structuration des entreprises en phases de création / développement. L'apport de l'intervention socio-économiques. cas d'expérimentation », p 519, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1993, 647 pages + 147 pages d'annexes

mesurer la réduction des coûts cachés inhérentes au projet.

Enfin, l'évaluation pouvait amorcer un mouvement de perfectionnement permanent de la structuration de l'équipe de direction et une prise en main plus effective des actions de changement. Cette capacité de l'analyse socio-économique à générer des possibilités d'évolution et de transformation des structures de l'entreprise doit accroître la confiance mutuelle entre les acteurs. Le sixième stade correspond pour les deux démarches à un processus de développement continu caractérisé par la mise en oeuvre de nouvelles actions d'amélioration. Ainsi avec l'implication de tous les membres de l'équipe de direction, cette démarche permettait d'enclencher un processus de développement continu.

6.4.2 Evaluation des actions d'amélioration dans nos entreprises -terrain

6.4.2.1 Effets des actions d'amélioration sur le fonctionnement global des P.M.E. - terrain de recherche

Afin de mesurer les effets des actions mises en oeuvre dans le cadre des projets d'amélioration initiés dans les PME-terrain de recherche, nous avons fait des entretiens qualitatifs avec d'une part les différents membres des groupes de projet ainsi qu'avec certains des acteurs ayant été directement concernés par ces actions.

L'ensemble des acteurs apprécie positivement les actions engagées avec cependant certaines réserves montrant les limites existantes quant à la réussite ultérieure de telles actions.

Les membres de la direction jugent que la formation sur les outils et leur mise en oeuvre, leur a permis de mieux prendre en charge la responsabilité de leurs unités respectives en mettant surtout en oeuvre des actions de pilotage. Même si ces actions n'ont pas été aussi régulières qu'ils l'avaient souhaité lors de la mise en place du projet, ils considèrent que les réunions de pilotage ont contribué à faire évoluer leur comportement vis-à-vis de la place qu'ils accordent au facteur temps dans la gestion de l'entreprise.

« Au départ, j'avais l'impression que j 'étais au courant de tout ce qui se passait dans mon entreprise alors que c'est parfois impossible. Actuellement, avec les actions que nous avons menées, ça m'a permis de me fixer sur les points les plus importants intéressant le fonctionnement de mon entreprise. » Entreprise « B »
« L'utilisation des outils comme le Plan d'Actions Prioritaires et Tableau De Bord de Pilotage nous a permis d'arriver à projeter notre travail dans le temps. Je dois dire que c'est très difficile mais cela m'a appris de prendre petit à petit un peu de recul par rapport à certains rongeurs de temps. Actuellement, je commence de plus en plus à prendre l'habitude de programmer mes rendez-vous personnels en dehors des heures de travail. ». Entreprise « B »

Quant à la délégation concertée, nous avons remarqué dans l'entreprise « B » qu'elle commence à devenir une réalité . Dans les entreprises « C » et « D », les dirigeants affichent une réticence voilée à l'égard du processus de délégation concertée. Cependant, du fait que ces dirigeants ont perçu la nécessité de mettre en place des

projets d'amélioration et de participer à leur mise en oeuvre, leurs collaborateurs croient qu'une telle étape pourra constituer un tremplin pour asseoir ultérieurement la délégation concertée dans l'entreprise.

« J'ai eu l'impression dans certaines circonstances que le chef nous passe « le couteau tout en tenant le manche ». Lors des réunions de pilotage, il tient absolument que ce soit son avis qui passe. Toutefois, je considère cela comme une avancée remarquable car jamais nous ne prenions de temps pour parler de l'activité de notre entreprise. Il s'arrêtait sur des remarques ponctuelles sans qu'on ait le temps d'échanger ». Entreprise « C »

En outre, l'utilisation des outils de management socio-économique redonne à la maîtrise son rôle d'animateur et de formateur dont les membres de la direction de P.M.E. n'estimaient pas l'importance. Dans les entreprises « B » et « E », les agents de maîtrise ont élaboré des manuels de formation intégrée, et relevé le niveau de compétences des opérateurs en charge de la production. Par la prise en main de la fonction d'animation de leur équipe, les agents de maîtrise ont, chaque fois que le besoin se faisait sentir, pu communiquer pour faciliter le travail du personnel de base. En outre, que ce soit au niveau de la direction ou au niveau des catégories inférieures, les différents acteurs ont commencé à s'approprier la nécessité de concevoir l'activité de l'entreprise dans l'optique de relations clients- fournisseurs internes pour mieux atteindre l'efficacité.

« Le projet que nous avons mis en place m'a permis de me rendre compte de la nécessité de certaines choses dont je n'estimais pas l'importance. J'ai notamment pu voir que le travail du contremaître ne se résumait pas à la supervision mais qu'il lui fallait du temps pour penser à l'organisation de son équipe ». Entreprise « C » « Je pense que la nouvelle manière d'organiser le travail dans notre service a permis de lever les soupçons qui risquaient de peser sur certains d'entre nous. Actuellement, nous dialoguons ouvertement avec nos chefs sur l'évolution de nos rendements journaliers et tout problème qui surgit est directement traité. Avant, je pouvais passer plusieurs jours sans travailler et la seule réponse que j'obtenais lorsque je demandais pourquoi le matériel n'était pas envoyé à la réparation, mon chef me disait tout simplement qu'il n'avait pas encore eu de temps» Entreprise « D » « Avant, il nous avait été impossible de nous coordonner entre l'usine et l'atelier. Maintenant que nous avons des documents qui nous permettent de suivre la collaboration entre nous, j'ai vu que les gens commencent à être plus responsables» Entreprise « C ».

La mise en place des plans d'actions prioritaires et l'utilisation des tableaux de bord de pilotage par les membres de la direction ont en outre amené les acteurs à comprendre que l'entreprise gagnerait en compétitivité en accordant davantage d'importance à la relation client - fournisseur entre eux. Les effets de la délégation concertée se ferait mieux voir ; il ne sera point besoin d'arbitrer les différentes nécessités de collaboration entre les acteurs car ces dernières seront codéfinies par le fournisseur et le client interne. C'est dans cet esprit que A. Seignour et P.L. Dubois considèrent que le contrôle exercé par la hiérarchie pourra être « ***remplacé par un contrôle des prestations, réalisé par le client interne sur des bases rationnelles et tangibles*** »[464]. Une telle vision concorde bien

[464] A. Seignour et P.L. Dubois, « Les enjeux du marketing interne », p 26, Revue Française de Gestion n° 123, mars-avril -mai 1999, pp 19 - 29

avec la théorie positive de l'agence développée au chapitre 1 ; en effet, cette nouvelle vision de l'organisation de l'entreprise entraîne une diminution des coûts d'agence car les coûts de coordination notamment ceux liés aux glissements de fonction pourront être fortement réduits. Du fait que les collaborateurs des dirigeants auront pu identifier les relations existantes entre eux, le dirigeant interviendra moins pour coordonner leurs activités et gagnera en terme de temps disponible pour mieux s'occuper du pilotage de l'activité de l'entreprise. De même qu'au niveau de l'ensemble, par les actions de formation faites dans l'entreprise « B » notamment, les responsables hiérarchiques auront, à la longue, moins besoin d'intervenir pour réguler les dysfonctionnements antérieurs dus au faible niveau de compétences. Cela pourrait entraîner une confiance accrue entre acteurs du fait des capacités ainsi acquises pour une meilleure prise en charge de leurs tâches respectives. La tendance à confisquer le pouvoir de décision de la part du dirigeant, souvent motivée par le souci de bien faire, pourrait ainsi diminuer.

6.4.2.2 Effets des actions mises en oeuvre sur les compétences managériales de l'équipe de direction et l'efficacité des P.M.E.

Lorsqu'on investit, on est en droit d'attendre un progrès grâce à une série d'actions mises en oeuvre. Pour chacune des actions, il faut arriver à distinguer le résultat atteint grâce à sa mise en oeuvre. Cependant, certaines actions ne permettent pas la création de résultats immédiats mais créent seulement un cadre favorable à l'obtention de résultats futurs. En évaluant le PAP, on met donc en évidence toutes les actions qui ont permis la création de potentiel et celles dont la mise en oeuvre a généré des résultats immédiats. Le PAP permet de guider l'atteinte de ces résultats dans la mesure où le fait de suivre les réalisations du PAP de manière régulière permet d'éviter les dérives éventuelles.

L'appropriation des outils de management socio-économique a permis aux membres de la direction dans nos P.M.E. -terrain de recherche d'acquérir de nouvelles compétences les aidant à mieux prendre en charge l'animation de leurs unités respectives et une meilleure coordination et concertation entre les différents micro-espaces composant l'entreprise. Cela a été possible par l'acquisition de compétences de gestion; ils auront davantage de courage afin de prendre en compte les différentes évolutions de l'environnement.

L'illustration de cette évolution des compétences managériales dans l'entreprise C est donnée par la comparaison des tableaux n°8 (p.238) et 12 (p.296). La même comparaison peut être faite à partir des tableaux de même nature pour l'entreprise « B » en annexe n° 13 et 14.

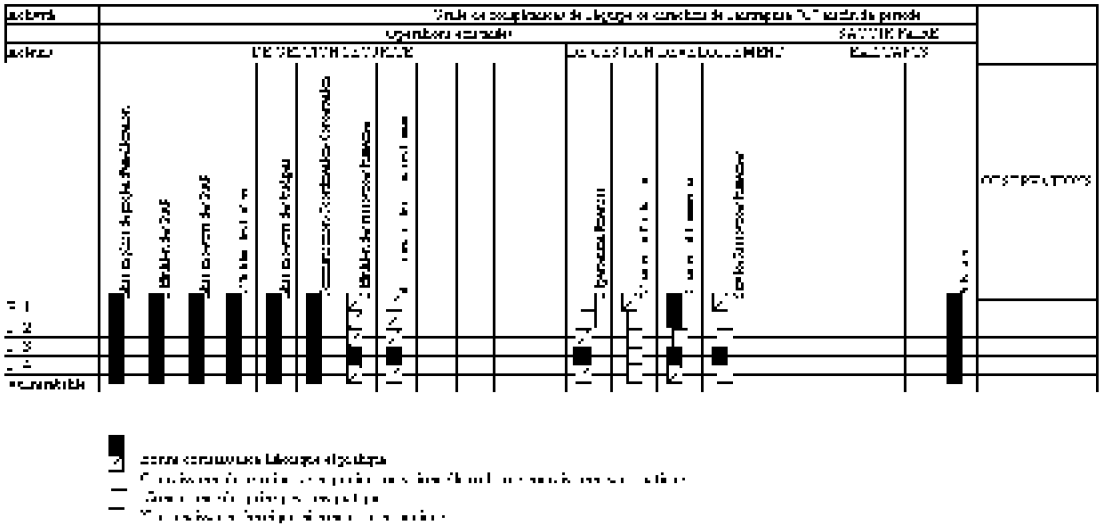


Tableau n° 16 Grille de compétences de l'équipe de direction de l'entreprise « C » en fin de période

La mise en place des PAP a aidé les responsables des différentes unités à construire leurs objectifs avec une volonté affichée de les mettre en oeuvre, ce qui constitue un moyen de participer à l'accroissement de l'efficacité de toute l'entreprise. L'utilisation du PAP peut s'avérer être un moyen pour le dirigeant d'accroître le niveau de confiance en ses collaborateurs; par la prise en charge méthodique de leurs activités respectives grâce à la mise en oeuvre des actions décidées dans le PAP de chacun. Cela conduit à une diminution des coûts de coordination car le dirigeant est de moins en moins appelé à intervenir au profit de ses collaborateurs pour réguler tel ou tel dysfonctionnement. Ce dispositif est aussi un outil de formation intégrée à la gestion dans la mesure où les proches collaborateurs du dirigeant ont acquis des compétences managériales contribuant à l'amélioration de la gestion de leurs unités respectives. Il a enfin raffermi le processus de délégation concertée par une prise en charge outillée des tâches déléguées.

L'utilisation des quelques autres outils de management socio-économique a de plus développé le travail en équipe car les réunions faites à l'occasion de la mise en place des différents outils puis lors des réunions de pilotage des actions reprises dans le PAP ont consolidé les [3C] dans l'entreprise. Nous avons pu nous rendre compte d'une amélioration substantielle de la communication entre les chefs de services et le dirigeant du fait de l'emploi des tableaux de bord de pilotage. Cet outil a en outre permis aux [3C] entre les différentes catégories du personnel de se développer davantage. Il a fait apparaître la nécessité de suivre l'activité des unités de manière régulière et rapprochée, et ainsi a amélioré la qualité du fonctionnement des différents micro-espaces et la gestion des relations entre elles. L'emploi du tableau de bord a en plus outillé la réflexion sur l'origine des écarts constatés et les solutions à mettre en oeuvre dans le but de mieux atteindre les objectifs fixés. Envisagée du point de vue de l'ensemble des PME burundaises, une telle pratique pourrait contribuer fortement à la consolidation des pratiques de travail en équipe entre les dirigeants et leurs proches collaborateurs et ainsi conduire à une meilleure efficacité de l'entreprise du fait d'une prise en main de plus en

plus significative des activités de gestion-développement.

L'implication de la maîtrise dans les activités de formation intégrée accorde aux collaborateurs du dirigeant davantage de temps pour se consacrer à des activités de plus grande valeur ajoutée; ces derniers ayant pu se dégager partiellement de certaines activités quotidiennes qui étaient alors prises en charge par la maîtrise. De tels précédents pourraient faire en sorte que l'introduction de pratiques de délégation plus formalisées de certaines tâches soit initiée vers des niveaux hiérarchiques moyens comme la catégorie des agents de maîtrise.

6.4.2.3 Evaluation financière

L'évaluation financière que nous avons effectuée dans les trois P.M.E. où nous avons eu l'occasion d'intervenir jusqu'au stade d'évaluation des projets d'amélioration a démontré que nos P.M.E. étaient capables d'améliorer leur compétitivité malgré la crise, alors qu'aux yeux de certains, il était impossible d'envisager un quelconque progrès des performances de l'entreprise. La concertation sur la prévention des dysfonctionnements entre d'une part les responsables des différentes unités et, d'autre part, les acteurs d'une même unité a amélioré les performances économiques de ces entreprises comme l'illustre notamment le tableau n°14 ci-contre pour l'entreprise B.

Dans l'entreprise « B », grâce à la programmation concertée obtenue par une meilleure collaboration entre la cellule « Clientèle » du Département Administratif et Financier et le Département Technique, il a été possible de diminuer de 90 % les temps d'arrêts des machines pour les équipes de jour. Ces temps récupérés ont été employés à la fabrication de produits servant à constituer un niveau de stock suffisant pour les produits les plus demandés. Même si nous n'avons pu évaluer ces plus values avec précision, il est probable que cela a empêché des clients, qui ne pouvaient précédemment être servis dans l'urgence, de s'adresser aux services de l'entreprise concurrente installée à Bujumbura.

Grâce à une meilleure organisation du travail qui a permis de responsabiliser les opérateurs sur les différents postes , on a pu mettre en place un système de contrôle des productions journalières par opérateurs ; une prise en charge des productions à retraiter a débouché sur une quasi-élimination des plastiques qui étaient régulièrement jetés et dont personne n'avait, jusque là, songé à estimer combien cela coûtait à l'entreprise.

Grâce à une meilleure visibilité des conséquences financières de certains dysfonctionnements surtout liés à la faiblesse dans l'organisation du travail, le projet a permis aux acteurs d'abandonner certaines pratiques dysfonctionnelles. Ainsi, conformément aux prévisions, le chef d'usine a pu gagner 15 minutes par jour du fait de la programmation hebdomadaire de la production et de ce fait a pu disposer davantage de temps pour la distribution des tâches et le contrôle de la prise de poste; ce qui a permis de gagner 20 minutes dans la prise poste. En outre, les actions de formations intégrée mises en oeuvre dans la section « Extrudage » ont permis aux chefs d'équipe de prendre en charge la préparation de la production effectuée sur « Grande Machine » et au chef d'équipe maintenance de disposer de plus de temps pour mieux organiser son travail.

Tableau n°17 Balance économique des actions d'amélioration réalisées par l'entreprise « B »

Charges		**Produits**	
Libellés	Montant en Fbu	Produits	Montant en Fbu
- Complément d'outillages - Fournitures de bureau - Embauche de deux techniciens pour le service de nuit 32 575 Fbu / mois - Temps de formation aux outils de management socio-économique pour les membres de la direction: 24 heures - Temps passé à la mise en place des outils de management 30 heures - Temps passé en réunions de pilotage 22,5 heures - Présentation des Fiches d'ordonnancement des opérations et supports de saisie au personnel de base 28 personnes soit 28 heures - Temps passé en réunion de production (personnel de base): 168 heures - Temps de préparation Manuel de Formation Intégrée 12 heures - Temps de formation des opérateurs 50 heures	85 155 Fbu 49 500 Fbu 781 800 Fbu 6936 Fbu 8670 Fbu 7 803 Fbu 8092 Fbu 48 552 Fbu 3 468 Fbu 14 458 Fbu	- Diminution de la quantité de plastiques jetés de 80% - Gain de 15 minutes de téléphone par jour pour prendre les commandes du jour - Diminution du temps de prise de poste de 20 minutes - Diminution des arrêts de machines de 90% pour l'équipe de jour - Diminution des arrêts de machine pour l'équipe de nuit - Diminution des temps de glissement de fonction de 30 minutes par jour	2 170 592 Fbu 20 643 Fbu 270 937 Fbu 58.522 Fbu N.E 162 843 Fbu
Total	1.014.438 Fbu	Total 2 671.337 Fbu	
Gain net 1er semestre 1999 1.656.337 Fbu			

Bien que l'évaluation financière n'ait pu être dressée complètement dans chacune des entreprises, compte tenu des retards du fait des résistances aux changements observés dans la mise en oeuvre des projets, nous pouvons cependant signaler que différents éléments témoignent de résultats très prometteurs. Dans l'entreprise « D »,

l'activité de facturation était en retard de 6 mois au début de notre intervention ; à la fin du projet, ce délai a été ramené à seulement deux mois grâce aux actions mises en oeuvre dans le cadre du projet. Cette action a donné au dirigeant un argument de taille pour négocier et obtenir le paiement d'une partie des factures « MFP » avant la fin du redressement de celles-ci par leur agent.

6.5 Propositions d'amélioration des pratiques de direction dans les P.M.E. burundaises

Les actions d'innovation conduites dans nos entreprises -terrain ont mis en exergue une démarche, consistant, pour les collaborateurs du dirigeant de P.M.E., à s'impliquer davantage dans l'activité de l'entreprise. Aussi, considérons-nous l'intervention socio-économique comme ayant été une opportunité de formation intégrée pour les dirigeants et leurs collaborateurs; la formation - concertation sur les outils de management socio-économique les a sensibilisés et outillés pour améliorer la conduite de leurs unités respectives. Cette progression, amorcée par les actions engagées dans les entreprises, a montré que les P.M.E. tireraient beaucoup de l'investissement immatériel à condition que les dirigeants cherchent véritablement à impliquer leurs collaborateurs dans la mobilisation et le développement des ressources humaines actuelles. Dans les entreprises - terrain, les processus de délégation concertée et l'accroissement des [3C] à travers la mise en oeuvre de projet, prouvent, selon P. Milgron et J. Roberts[465] que si les individus sont en mesure de négocier efficacement entre eux, peuvent mettre en oeuvre et faire exécuter leurs décisions efficacement, alors les résultats de l'activité économique tendront à être efficients pour les parties prenantes à la négociation et tendront à perdurer dans le temps.

Cependant, s'il est vrai que des actions d'innovation sont possibles dans les P.M.E. burundaises, ces dernières manquent aujourd'hui de ressources tant matérielles que financières et les dirigeants ne sont pas suffisamment éclairés pour pouvoir décider des actions précises à mener. Il importe donc que des structures soient mises en place pour permettre un développement global des P.M.E. au Burundi.

Nous pensons que ces mesures devraient concerner tous les acteurs associés au développement de P.M.E : notamment, que ce soit les agences gouvernementales, les missions consulaires, les chambres de commerce, les associations patronales. Une des voies qui pourrait, selon nous, fournir davantage de valeur ajoutée passe par l'appui de l'Etat aux P.M.E, pour bénéficier de prestations de conseil afin de résoudre les problèmes que connaissent ces entreprises. D'autres mesures pourraient permettre aux P.M.E. d'avoir une meilleure perception de l'environnement afin qu'elles puissent se positionner correctement en fonction des évolutions possibles et davantage anticiper sur les menaces et les opportunités qu'elles pourraient discerner.

6.5.1. Quelle orientation donner aux prestations de conseil pour les P.M.E.

[465] P. Milgron et J. Roberts in G. Koenig, G. Charreaux, B. de Montmorillon, B. Amann, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21è siècle. », op cit, p 97.

burundaises.

6.5.1.1. Relations actuelles entre dirigeants de P.M.E. et le monde du conseil

Lorsqu'on examine les pays où de telles expériences ont été mises en oeuvre, on remarque que les résultats sont mitigés. Certaines entreprises ont su profiter réellement de ces aides et leurs capacités de gestion en ont bénéficié tandis que dans d'autres, aucune avancée notable n'a été identifiée.

Dans l'ensemble, lorsqu'on regarde l'attitude des dirigeants vis-à-vis du conseil, diverses attitudes sont observées. M. Kubr recense plusieurs raisons qui font que les dirigeants de P.M.E. n'ont pas régulièrement recours au conseil. Il constate qu'en général les principales raisons sont les suivantes:

«blabla

- ils ont peur de ne pas pouvoir supporter les frais à payer et croient que seules les grandes entreprises peuvent disposer de suffisamment de moyens financiers pour payer des consultants,
- dans plusieurs cas, les consultants ne disposent pas de compétences suffisantes dans le(s) domaine(s) où le dirigeant a besoin d'un concours,
- l'identification d'un consultant compétent est difficile et prend beaucoup de temps, parce que les dirigeants de P.M.E. ont eu par le passé très peu de contacts avec ces professionnels,
- ils sont réticents à divulguer les faits et les données relatifs à leurs affaires,
- l'emploi d'un consultant peut être considéré comme l'aveu d'un manque de compétences »[466].

Dans les P.M.E. burundaises, ce dernier élément pourrait , en effet, constituer un frein important dans la mesure où les dirigeants de P.M.E. burundaises tiennent beaucoup à ce que l'essentiel des décisions soient considérées comme leur oeuvre personnelle. L'appui d'un consultant pourrait facilement être interprété comme la démonstration d'une incapacité à diriger une entreprise, ce qui provoquerait une frustration du dirigeant et hypothéquerait d'avance l'efficacité d'une telle intervention.

En plus de ces explications, certaines ambiguïtés viennent brouiller la vision exacte des résultats qu'un dirigeant de P.M.E. pourrait attendre des prestations de conseil . Dans le monde des P.M.E. on déplore que la recherche d'une « relation de confiance »[467] prime

[466] M. Kubr : Management Consulting : A guide to the profession , p 380, 3rd Edition, ILO GENEVA 1996, 850 pages

[467] T. Atamer et al. in D. Belet, « Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants: pour une autre conception du métiier de conseil en management », p 115, Revue Internationale PME, Vol n°2, 1993 pp109- 133

sur la recherche d'une réelle compétence et expérience professionnelle souvent très difficile à évaluer pour le dirigeant de P.M.E. ce qui rend la relation entre le dirigeant et le monde du conseil ambiguë. En outre cette ambiguïté est renforcée d'après D. Belet[468] par le fait que ces dirigeants ne parviennent pas à fixer le contenu des cahiers de charges qui pourrait constituer une base de réflexion et de travail pour le consultant en charge d'aider le dirigeant de P.M.E..

Il convient donc de tenir compte de ces problèmes liés à la faible perception de ce que peut leur apporter une prestation de conseil, ainsi que les éventuels freins psychologiques et envisager un nouveau mode de relations avec le monde de dirigeants de P.M.E., si l'on veut que les prestations de conseil puissent apporter suffisamment de valeur ajoutée à ces entreprises. La réussite de ces actions de conseil devra passer par une meilleure perception des besoins du dirigeant et de son entreprise afin de préciser la nature de prestations à fournir susceptibles d'apporter davantage de valeur ajoutée au dirigeant pour la conduite de son entreprise.

Au Burundi, les observations relevées ci-dessus nous paraissent valables ; de plus l'élément qui nous semble être le plus important est l'absence de marché visible d'offre de produits de conseil. Dans le domaine de la gestion des entreprises et des organisations, les quelques entreprises de conseil qui existent au Burundi sont plus orientées vers des domaines traditionnels tels que la comptabilité et l'audit, cette dernière prestation étant surtout fréquente dans les entreprises publiques du fait des exigences des bailleurs de fonds. On remarque une quasi-absence d'approche qui puisse orienter les produits de conseil vers l'apprentissage du dirigeant et de ses collaborateurs afin de leur permettre de pouvoir prendre davantage en charge le développement de leur entreprise.

6.5.1.2 Pour une approche de conseil intégrant la demande de l'entreprise.

Malgré cette faible lisibilité de l'apport du conseil à l'amélioration de la gestion des P.M.E., on reconnaît dans l'ensemble les avantages certains que peut apporter une prestation de conseil à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Pour M. Kubr, le conseil peut apporter les avantages suivants:

«blabla

.

un point de vue professionnel indépendant,

.

un contrôle et une évaluation complets d'un expert,

.

des idées pour amorcer la croissance,

.

une formation du manager et de ses collaborateurs qui autrement n'aurait pas eu lieu,

.

une aide au dirigeant pour adopter une approche stratégique »[469].

[468] D. Belet, idem

Afin de faire en sorte que le conseil soit profitable à l'entreprise, la relation entre le dirigeant et le consultant doit être remodelée. Loin de se substituer à un manager défaillant, le consultant doit inscrire sa démarche dans le sens d'une contribution au perfectionnement du dirigeant afin qu'il puisse lui même prendre en charge le développement de son entreprise. C'est dans cette optique que J. Romano[470] considère que le conseil est indissociable de la formation. Cependant, pour que toute prestation puisse apporter davantage à l'entreprise, le consultant doit fournir une assistance personnalisée dans le but d'accompagner le dirigeant dans la démultiplication de la démarche auprès de ses collaborateurs afin de pouvoir impliquer le maximum d'acteurs de son entreprise. Le consultant devra agir comme un coach et de ce fait il importe qu'il tienne compte des aspects psychologiques pouvant caractériser sa relation avec le dirigeant. A son tour, ce dernier devrait agir comme « coach » de ses collaborateurs afin qu'ils puissent s'approprier la nouvelle démarche proposée. Nous partageons à ce niveau, l'avis de Richard Phillips[471] lequel affirme que la pratique du coaching permet l'accroissement des performances de l'entreprise en même temps qu'il élimine les barrières hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de celle-ci. Cela s'impose car dans toute action de changement véritable ce sont eux, dirigeants et managers, qui auront la charge de mener des actions de sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

L'approche que proposerait ces consultants devrait être le plus possible proche du terrain et orientée vers la résolution de problèmes que les dirigeants rencontrent quotidiennement. Il faudra qu'ils puissent aider le dirigeant d'entreprise à mieux formuler les problèmes essentiels de son entreprise et qu'ils essaient de leur fournir notamment des outils pouvant servir de supports méthodologiques pour les aider dans la mise en oeuvre des actions leur permettant d'atteindre des objectifs d'amélioration. Une telle démarche est la seule à permettre une formation à la fonction de dirigeant et à favoriser l'appropriation des exigences nécessitées par le changement.

Au Burundi, comme dans les autres pays africains subsahariens, les relations qu'entretiennent les dirigeants de P.M.E. avec le marché du conseil suivent deux principales tendances. Une partie des dirigeants de P.M.E. n'a jamais recours au conseil tandis qu'une autre se laisse influencer dans sa demande par l'offre de produits de conseil classiques, tel que l'audit, souvent commandés par certaines grandes entreprises alors qu'ils n'apportent pas suffisamment de valeur ajoutée au fonctionnement de l'entreprise. Nous pensons que le management pourrait pallier les conséquences de ces deux attitudes dans la mesure où par le diagnostic socio-économique qu'il propose, il favorise une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise en même temps qu'il propose aux dirigeants des outils de management lui permettant d'agir sur les

[469] M.Kubr, « Management consulting. A guide to the profession », op cit, pp 380 - 381

[470] J. Romano in D. Belet, « Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants: pour une autre conception du métier de conseil en management. », p 122, op cit

[471] R. Phillips, « Coaching for high performance. Coaching can cut accros hierarchies and functional bundaries. », Executive development, vol 8, n°7, 1995, pp 5-7

dysfonctionnements relevés. Cependant, pour que les dirigeants puissent profiter pleinement des apports du management socio-économique, il leur faut un cadre pouvant assurer le transfert de cette ingénierie du management. Il serait souhaitable, par exemple, qu'une «Cellule de Socio-Economie » (CSE) soit créée notamment par l'Association des Employeurs du Burundi (AEB), sans être pour autant uniquement dépendante de cette dernière institution. Cette cellule aurait pour mission de mener des actions permettant d'éclairer les dirigeants de P.M.E. sur les opportunités d'amélioration du fonctionnement de leurs entreprises offertes par le management socio-économique. Nous pensons que l'AEB pourrait faciliter la collaboration entre la cellule et les employeurs compte tenu de sa relative indépendance des pouvoirs politiques ainsi que de ses relations suivies avec les employeurs. En outre, à voir combien les employeurs répondent massivement aux quelques formations organisées par le Secrétariat Général, nous pensons que cette dernière faciliterait l'adhésion d'un certain nombre de dirigeants au projet. Les actions de cette cellule devrait être orientées vers les dirigeants, mais aussi vers les consultants et le milieu académique.

Vis-à-vis des dirigeants, des actions de formation devraient être menées dans la perspective, d'une part, de leur apporter une méthodologie de conduite du changement, et d'autre part, de les aider à préciser leur demande s'ils ont recours à une mission de conseil pour la mise en place nouvelles méthodes de management. Nous avons pu vérifier qu'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise permise par la formation au management socio-économique, aide les dirigeants à préciser leur demande de nouvelles interventions. Dans un premier temps, la Cellule interviendrait dans les entreprises à partir d'une demande introduite par un dirigeant et les intervenants aideraient ce dernier à la situer par rapport au fonctionnement global de l'entreprise. Le fait de conduire une intervention socio-économique, d'en évaluer les résultats est un moyen sûr pour faire qu'un dirigeant de P.M.E. se persuade de l'importance de l'investissement immatériel et ainsi de mettre en avant le potentiel humain comme facteur pouvant contribuer durablement à l'amélioration des performances économiques et sociales de l'entreprise. Une telle approche répondrait à un triple objectif. Le dirigeant demandeur de l'intervention serait rassuré de trouver un professionnel capable de l'aider dans la clarification de certaines problématiques inhérentes au fonctionnement de son entreprise. De plus, une brève formation au management socio-économique permettrait d'ouvrir une concertation entre le dirigeant et l'intervenant sur l'orientation à donner à l'intervention socio-économique assortie en outre d'une évaluation prévisionnelle plus ou moins précise des résultats escomptés. Enfin, dans le cadre d'une telle démarche, on éviterait que le dirigeant ne se sente dépossédé de son autorité car il aurait lui-même été auteur et copilote des actions de changement entreprises.

Pour qu'une telle action puisse porter des fruits à une échelle plus large, il conviendrait que des actions de formation de consultants externes et internes soient initiées. Cela permettrait aux consultants et managers qui le souhaitent de s'approprier une démarche structurée susceptible d'apporter davantage de valeur ajoutée à leurs prestations habituelles.

Pour pérenniser son action, la cellule devrait avoir d'étroites relations avec les institutions d'enseignement supérieur. Ces relations seraient d'autant plus nécessaire

qu'on observe, depuis un certain temps, la création de nouvelles universités: université de NGOZI, université du Lac Tanganyika, Université des Grands Lacs qui viennent s'ajouter à l'université du Burundi ainsi que de quatre instituts d'enseignement supérieur comportant une branche d'enseignement de la gestion. Si certains diplômés de ces institutions, déjà sensibilisés à des démarches novatrices de management, venaient à être employés par des entreprises dont les dirigeants sont déjà avertis des apports potentiels du management socio-économique, l'efficacité de la cellule de conseil serait considérablement renforcée. Le développement de cette synergie pourrait se faire par un rapprochement des entreprises avec le milieu académique permis notamment par les travaux de fin d'études que les étudiants pourraient effectuer au cours des dernières années de leur formation supérieure. La cellule interviendrait à la fois pour l'encadrement de ces étudiants du point de vue académique, mais aussi sur le terrain de manière à ce qu'ils répondent à un besoin réel d'amélioration du fonctionnement des entreprises.

Il serait également intéressant que la CSE anime une table ronde annuelle réunissant les institutions d'enseignement supérieur de la gestion, les chefs d'entreprises, les consultants ainsi que des représentants du gouvernement ayant une part active dans la promotion du secteur privé. Ce dispositif donnerait l'occasion d'évaluer les actions mises en oeuvre dans le cadre de ce projet, d'enrichir la démarche par les observations des uns et des autres en même temps qu'il constitue un canal d'information pour les dirigeants n'ayant pas encore eu l'occasion de bénéficier des apports de la cellule. Dans la mesure du possible, ce genre de table ronde devrait être organisée au niveau régional ou sous-régional pour que des institutions étrangères ayant une mission similaire puissent développer à leur tour des modes de collaboration et d'échange d'expériences afin d'appuyer le maximum d'entreprises possible.

Cependant, pour un projet d'une telle envergure, il importe que des financements soient trouvés. Du fait que les pays subsahariens, dont le Burundi, disposent de moyens financiers modestes, il serait nécessaire que des organisations internationales viennent appuyer financièrement un tel projet. Si on se réfère au contenu de la politique industrielle suivie par la Banque mondiale[472] , on se rend compte que cette institution s'intéresse particulièrement aux activités «amont-aval» du développement du secteur privé. Or, on remarque que très peu d'actions sont faites pour favoriser l'efficacité et l'efficience du fonctionnement interne des entreprises. Une politique qui s'attacherait uniquement à encourager les investissements, à mettre en place des dispositifs de mise sur le marché tant intérieur qu'extérieur des produits des entreprises sans améliorer leur fonctionnement interne aurait très peu de chances de porter des fruits. Il importe donc que des institutions comme la Banque Mondiale, le PNUD, le BIT, l'Union Européenne ... puissent apporter un appui substantiel à de tels projets.

Quant au gouvernement, du fait de la mission qui lui revient qui est de « canaliser l'énergie de la population pour la mettre au service de la croissance et du développement »[473] , il devrait lui aussi contribuer à la mise en oeuvre de cette cellule.

[472] Banque Mondiale, « Rapport sur le développement dans le monde », 1996, 282 pages

[473] N. Mandela cité PNUD, » Rapport sur le développement humain », p 98, 1996, 251 pages.

Concernant les dirigeants d'entreprises destinataires des services de la CSE, il est important qu'ils participent, en partie, à de telles missions d'interventions. Une telle implication devrait davantage être comprise comme un moyen de témoigner de leur engagement dans les actions pour lesquelles ils sollicitent une aide qu'un simple paiement du prix des prestations. Par ailleurs, une participation financière, même symbolique, serait demandée aux dirigeants, aux fins de constitution d'un fonds permanent de perfectionnement à la gestion socio-économique.

Enfin, les animateurs de cette Cellule bénéficierait d'un statut particulier, élaboré, en concertation avec tous les partenaires concernés (Etat, CCIB, Organisation d'Employeurs, Consultants, Université, ONU, BM, U.E, etc., ...)

6.5.1.3 Des mesures complémentaires pour un développement global de la P.M.E. au Burundi

Comme le recommande la Banque Mondiale[474], l'une des tâches les plus ardues pour les pays africains est de se doter d'un vivier de compétences qui leur permettent d'affronter la concurrence dans une économie mondialisée. Il importe alors que les appuis au secteur des P.M.E. soient aussi variés que possible. Ainsi, les appuis apportés au monde des P.M.E. devraient s'étendre de la création à la gestion des contraintes inhérentes à l'évolution de leur environnement global.

Ainsi, la cellule proposée ci-dessus assurerait aussi l'assistance aux créateurs d'entreprises surtout au niveau de l'étude de faisabilité des projets présentés. Eu égard aux problèmes actuels des P.M.E., la cellule devrait en plus de l'élaboration technique des dossiers pour une présentation éventuelle aux financiers, fournir une aide conséquente dans le choix des technologies à employer et veiller à ce que les fournisseurs d'équipement établissent avec les créateurs d'entreprise un véritable partenariat lors d'un transfert éventuel de ces technologies.

Afin de pouvoir garantir aux entreprises burundaises les capacités de faire face à la concurrence qui va être de plus en plus vive du fait notamment des facilités que les entreprises étrangères appartenant au COMESA auront à vendre au Burundi surtout lorsqu'on sait que des pays comme le Kenya dispose d'un vivier d'entreprises assez compétitives dans la région. Il nous paraît important qu'il soit aussi mis en place un organisme qui aide les entreprises à s'engager dans des procédures de certification de la qualité. Cela permettrait d'une part de faire face à la concurrence des produits importés et d'autre part d'accroître les possibilités de vendre sur des marchés étrangers. La promotion de la gestion de la qualité étant une question d'actualité et étant appelée sûrement à le rester durablement, il nous paraît urgent que des efforts soient faits pour introduire notamment la certification d'entreprise selon les normes internationales de qualité afin de pousser les entreprises à chercher en permanence à être compétitives. Concernant les exportations, il sera essentiel que les relations d'échanges soient nouées avec des réseaux pouvant fournir des informations commerciales, industrielles et technologiques existant dans le monde.

[474] Banque Mondiale, « Rapport annuel », op cit, p 22.

Le gouvernement devrait pour favoriser la reprise du secteur privé remettre sur pieds des institutions dormantes comme le FOSIP[475] et le FNG[476] afin d'encourager et d'assister les industriels porteurs de projets. Il importe cependant que ces organismes soient suffisamment indépendants pour éviter l'intrusion du pouvoir politique qui dans un certain nombre de pays se traduit in fine par des gaspillages ou même des détournements.

L'Etat devrait davantage être catalyseur du développement des P.M.E. et les prémunir contre tout ce qui peut constituer un frein à leur essor. Comme pour le drawback où tout retard de paiement de la contrepartie des taxes payées par l'exportateur est rémunéré à 14%, le retard de paiement des factures des biens et services vendus à l'Etat devrait bénéficier du même traitement. Il ne serait pas juste d'exiger des entreprises le paiement régulier de divers taxes et impôts au fisc quand ce même Etat leur doit des sommes qui pour certaines peuvent hypothéquer même leur existence. Le taux applicable à ces retards devrait varier aussi en fonction des taux d'intérêts bancaires pratiqués par les banques commerciales.

Afin que les dirigeants de P.M.E. fassent de leurs personnels de vrais partenaires oeuvrant de concert pour le développement de l'entreprise, le Ministère du travail devrait faire davantage de missions sur le terrain pour mieux faire comprendre le bien fondé du respect des droits des travailleurs et de l'incidence que cela pourrait avoir sur la prospérité des entreprises. Dans cette optique des séminaires rassemblant les employeurs, les salariés et les représentants de l'Etat devraient être régulièrement organisés pour réguler les relations entre dirigeants et salariés.

Nous constatons, par ailleurs, que dans les entreprises burundaises existent des conflits entre actionnaires pouvant déboucher sur l'éclatement de certaines d'entre elles. Il est vrai que le gouvernement a tenté de prévenir ces conflits dans le nouveau code de sociétés privées et publiques [477] en exigeant que toutes les sociétés aient recours à des commissaires aux comptes afin qu'ils puissent certifier la sincérité et la régularité des comptes annuels, cependant, ont fait remarquer ces derniers, ils ne peuvent pas travailler toujours avec objectivité car leurs conclusions ne sont pas à l'abri de l'influence éventuelle du dirigeant qui est souvent actionnaire majoritaire. Il importe donc, dans le but de garantir l'indépendance des experts que ce genre de services soient rendus par des spécialistes organisés notamment en Ordre professionnel dans une « Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes» qui serait garant de la déontologie pour assurer le respect des droits de tous les actionnaires.

Ce chapitre nous aura permis de nous rendre compte qu'en impliquant davantage ses collaborateurs, le dirigeant de PME pourrait enclencher une dynamique d'amélioration de l'efficacité de son entreprise sans devoir investir lourdement. La démarche et les outils de management socio-économique se sont avérés être des vecteurs efficients pour obtenir un changement d'attitudes et pratiques des directions de PME dans la durée.

[475] Voir chapitre 2, point 2.2.4.3.2

[476] idem, poit 2.2.24.3.3

[477] Loi n°1/002 du 06 mars 1996 portant code des sociétés privées et publiques, p 24

En outre, les actions menées ont montré que la performance d'une entreprise ne pouvait être que le résultat de la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Comme nous le verrons dans la conclusion générale de notre travail, des efforts sont encore à faire pour que les dirigeants de PME se rendent réellement compte de cette nécessité et puissent adopter une méthodologie impliquant fortement tous les acteurs dans la mise en oeuvre de l'activité de l'entreprise.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

CONCLUSION GENERALE

Vouloir traiter à la fois des concepts de délégation concertée et de travail en équipe au niveau de la direction dans un travail de recherche est un projet ambitieux tant les contours et les notions connexes sont multiples et variés. A ce titre, nous ne prétendons pas avoir approfondi toutes les problématiques relatives à la direction des PME africaines, le terrain est vierge mais les résultats partiels auxquels nous sommes parvenus semblent ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Nous pensons avoir jeté les premières bases de réflexion et tracé quelques pistes d'approfondissement pour faire de la délégation concertée un élément déclencheur de pratiques de travail en équipe d'abord au sein des directions de PME puis au niveau de toute l'entreprise.

Afin de bien faire comprendre la nécessité d'une plus grande implication des proches collaborateurs du dirigeant de PME pour l'efficacité de la gestion de son entreprise, nous avons apporté un éclairage théorique sur les concepts de délégation concertée et de pratiques de travail en équipe au niveau de la direction et nous avons essayé d'examiner l'actualité de ces pratiques dans les PME burundaises et proposé des pistes de développement et d'amélioration de ces pratiques.

Ainsi, lors de nos travaux de recherche sur le terrain, nous avons pu nous rendre compte que le dirigeant de PME semble souvent livré à lui-même du fait que le soutien de l'institution publique s'est étiolé tendant parfois à s'ériger en un obstacle au développement des PME. Aujourd'hui, aucune des structures dont la mission était inhérente au développement des PME n'est actuellement opérationnelle. De ce fait, malgré les observations critiques formulées par les spécialistes de la gestion envers les

dirigeants des entreprises africaines en général et ceux des PME en particulier insistant particulièrement sur les effets négatifs d'une concentration du pouvoir de décision sur la gestion de leurs entreprises, aucun effort n'a été fait par les différentes agences d'encadrement pour tenter de relever le niveau de leurs compétences managériales. Les effets d'un déficit de ces compétences auquel s'ajoute cette fâcheuse tendance à vouloir toujours être le pilote exclusif de l'entreprise risquent de créer une situation contre-performante et susceptible d'hypothéquer à terme la survie de ces entreprises.

En prenant pour pari d'explorer dans quelle mesure « **l'amorce de pratiques de fonctionnement en équipe par la délégation concertée au niveau de la direction dans les PME burundaises pourrait permettre de renforcer l'efficacité de leur gestion et l'amélioration des performances économiques et sociales** », nous avons pris l'option de ne pas chercher à disserter davantage sur les caractéristiques personnelles du dirigeant de PME africaine. Nous préférons privilégier l'étude de l'impact sur son fonctionnement, de la faible prise de conscience par le dirigeant, de la contribution potentielle des différents acteurs de l'entreprise en général et de celle de ses proches collaborateurs en particulier.

Pour nourrir cette démarche, nous avons cherché par l'analyse dysfonctionnelle à comprendre de manière approfondie les dysfonctionnements que connaissent les PME-terrain du fait de la concentration du pouvoir de décision, à estimer les pertes de potentiel consécutives à la persistance d'une telle situation, et à explorer les différentes possibilités d'évolution existantes susceptibles de soutenir le développement de petites et moyennes entreprises.

Dans l'ensemble, les résultats des diagnostics socio-économiques effectués dans les PME burundaises ont conclu à une absence de délégation concertée et à l'inexistence quasi générale de vraies pratiques de travail en équipe. Du point de vue du dirigeant, nous avons remarqué qu'il fallait, sans doute, nuancer les propos quand on parle « **d'impossible décentralisation** »[478] des entreprises africaines. Beaucoup de dirigeants de PME africaines exercent seuls le pouvoir de décision même si certains d'entre eux sont néanmoins ouverts à la délégation, mais il leur manque une méthodologie de délégation qui réduise les risques de les déposséder du contrôle de leur activité. L'inexistence de **délégation concertée** est un élément commun à toutes les entreprises-terrain de notre recherche mais les manifestations en sont quelque peu différentes selon les cas étudiés.

ETAT DE VALIDATION DE NOS HYPOTHESES DE RECHERCHE

Le corps d'hypothèses constitue la trame au travers de laquelle s'est construite notre

[478] Ph. D'Iribarne, " Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines", Revue française de Gestion, n°80, septembre - octobre 1990, pp 28-39

thèse.

En guise de rappel, notre thèse a été construite autour de l'hypothèse centrale maximale suivante :

"L'implication des proches collaborateurs du dirigeant dans la mise en oeuvre de l'activité de l'entreprise est un puissant levier pour faire converger au mieux les objectifs de la petite et moyenne entreprise avec ceux de tous les acteurs afin d'améliorer davantage les performances de l'entreprise"

Afin de tenter de démontrer cette proposition, deux hypothèses centrales minimales nous ont permis, à partir des matériaux recueillis, d'arriver à un certain niveau de validation.

Ces deux hypothèses étaient les suivantes :

.

« Le développement de la P.M.E. burundaise nécessite l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs au sommet de l'entreprise pour la mise en place et le pilotage d'actions de changements»

.

« L'utilisation des outils de management socio-économique renforçant le processus de délégation concertée pourrait constituer une initiation aux pratiques de travail en équipe et contribuer à l'amélioration des compétences managériales des proches collaborateurs des dirigeants de PME burundaises»

Comme nous avons adopté une méthodologie de recherche à visée transformative, des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives nous ont permis d'étayer ces hypothèses centrales.

Dans l'ensemble, les hypothèses de recherche descriptives ont été largement validées par ces apports bibliographiques ainsi que par les matériaux de recherche issus des diagnostics socio-économiques conduits dans les entreprises-terrain.

De même toutes les hypothèses explicatives ont été validées par l'explication des causes profondes qui sont à l'origine des défaillances observées dans les pratiques de délégation concertée et de travail en équipe au niveau de la direction.

Quant aux hypothèses prescriptives, leur validation nous paraît être partielle et des approfondissements nous paraissent nécessaires pour arriver à un degré de validation plus complet comme le montre le tableau suivant.

Tableau n°18 Etat de validation de nos hypothèses

Nature des hypothèses	Hypothèses	Etat de validation
Hypothèses descriptives	HD 111 à HD324	■
Hypothèses explicatives	HE 111 à HE 324	■
Hypothèses prescriptives	HP 111 Il serait possible de limiter les effets négatifs de l'évolution de l'environnement sur la compétitivité de l'entreprise en incluant dans le tableau de bord du dirigeant et de ses adjoints quelques indicateurs témoins d'une vigilance accrue sur l'environnement	□
	HP112 L'organisation du suivi de la qualité des produits et de l'étude des exigences de la clientèle devrait permettre de mieux résister à l'implantation d'éventuels concurrents	□
	HP 121 La présentation des dysfonctionnements grevant la rentabilité de l'entreprise, qui sont mis en évidence par le diagnostic socio-économique provoque un début de prise de conscience des responsables de l'entreprise	■
	HP 122 Lors de la préparation des budgets, il serait nécessaire de relever et de prendre en compte les éléments internes créateurs de potentiel	□
	HP211 L'instauration d'un système de réunions régulières permettrait d'échanger davantage d'informations nécessaires à la gestion de relations transversales	□
	HP 212 La mise en place d'un tableau de bord de pilotage permettrait de mener des actions concertées tenant compte des réclamations clients / fournisseurs à établir	□

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Nature des hypothèses	Hypothèses	Etat de validation
	entre les différents collaborateurs du dirigeant.	
	HP 221 L'introduction de quelques outils simples comme la fiche de résolutions d'une réunion permettrait sans rompre avec les habitudes de se fixer quelques points majeurs susceptibles de soutenir de façon continue les efforts engagés dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.	☐
	HP 222 L'emploi des fiches d'ordonnancement des opérations parait favoriser la détection des goulets d'étranglements existants ce qui permettrait de formuler les prestations nécessaires de la part des autres acteurs pour y faire face	■
	HP 231 Le dirigeant des PME devrait initier un ou deux de ses collaborateurs au suivi ou à la gestion de certains réseaux externes	☐
	HP 232 L'organisation de l'entreprise autour d'un processus continu de projets participatifs permet de créer d'une manière progressive des réflexes de travail en équipe au niveau de la direction de PME	■
	HP 233 L'utilisation d'une fiche de planification personnelle ciblant quelques activités importantes est de nature à faire évoluer positivement les comportements des collaborateurs du dirigeant vers la prise en main des activités qui leur sont véritablement propres.	■

Nature des hypothèses	Hypothèses	Etat de validation
	HP 311 La constitution d'une équipe de direction devrait permettre de reconsidérer le rôle de l'encadrement en l'amenant à consacrer davantage de temps à des actions d'animation d'équipes ce qui permettrait une démultiplication dans l'entreprise.	☐
	HP312 La détermination d'un petit panier d'indicateurs signifiants et un suivi régulier de leur saisie et exploitation constituent, d'une part un bon moyen de répondre aux nécessités de cohérence globale, et d'autre part un moyen d'enrayer les effets négatifs de l'illettrisme	■
	HP 321 Une aide à la formalisation de l'information et à son utilisation lors des réunions de pilotage permet de conforter l'apport des proches collaborateurs du dirigeant à l'efficacité de la PME	■
	HP 322 Pour diminuer les conséquences négatives de ce mode de recrutement sur l'efficacité des membres de l'équipe de direction, une formation de ces derniers à l'utilisation des outils de management socio-économique peut aider certains d'entre eux à renforcer leur rôle et à prendre davantage en main le fonctionnement de l'entreprise	■
	HP 323 Une aide à l'établissement d'une balance économique prévisionnelle permet d'être plus clair sur les	■

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Nature des hypothèses	Hypothèses	Etat de validation
	actions d'amélioration qu'il est possible de mettre en oeuvre et sur leurs résultats	
HP 324 La présence d'un intervenant externe doublé le cas échéant d'un consultant interne désigné par les acteurs de l'entreprise et formé au management socio-économique, serait de nature à inscrire un tel changement dans la durée.	☐	

APPORTS DE LA RECHERCHE

Les apports de notre recherche concernent principalement les possibilités d'initier les pratiques de délégation concertée et de travail en équipe au niveau de la direction dans les PME burundaises. La deuxième catégorie d'apports concerne les possibilités induites par ces pratiques d'agir sur les capacités organisationnelles et les performances économiques et sociales ainsi que sur certaines caractéristiques culturelles des sociétés africaines en général et celle du Burundi en particulier.

Au travers de nos travaux de recherche, nous avons constaté que la délégation concertée est initiée par un dirigeant ayant le souci de dégager davantage de temps pour se consacrer à des activités de plus forte valeur ajoutée. Nous avons aussi remarqué que la délégation concertée peut être envisagée comme une action dont la nécessité est ressentie du fait de la prise de conscience permise par un début de travail en équipe. Dans la première perspective, la délégation concertée sera confortée par la mise en oeuvre des actions d'amélioration; pour le cas des dirigeants qui n'appréhendent pas spontanément la nécessité d'initier un processus de délégation concertée, la mise en oeuvre des actions d'amélioration pourrait avoir pour effet, pour ces dirigeants d'esprit paternaliste, d'être mieux éclairés sur sa nécessité à partir du diagnostic des dysfonctionnements liés à ce manque de délégation. Qu'il y ait une ouverture explicite ou non sur la pratique de délégation concertée, la mise en place des Plans d'Actions Prioritaires dans le cadre d'un projet, même peu participatif, débouche sur un début de délégation. A ce titre, nous postulons l'existence d'une boucle de rétro-action qui fait que, d'une part, la délégation concertée favorise les pratiques de travail en équipe et que d'autre part plus le niveau de compétences managériales va croissant, plus le dirigeant de PME sera lui-même demandeur de davantage de participation de ses proches collaborateurs et plus il pourra effectivement déléguer.

DELEGATION CONCERTEE ⇐ PRATIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE

La relation **[Pratiques de travail en équipe → Délégation concertée]** sera facilitée par l'accroissement de la confiance du dirigeant en ses collaborateurs permis par une meilleure prise en charge de leurs zones de responsabilités respectives du fait de l'accroissement de leurs compétences managériales.

Cette relation nous permet de dire que les pratiques de travail en équipe viennent renforcer la délégation concertée dans le cas où le dirigeant de PME est l'initiateur du processus de délégation concertée; et, dans le cas contraire, son ouverture sur les actions de changement lui fera découvrir la nécessité d'impliquer ses proches collaborateurs par la délégation concertée. Le développement de la communication permis par la mise en place du projet, puis l'explicitation des objectifs repris dans le Plan d'Actions Prioritaires de chacun des proches collaborateurs, ainsi que l'utilisation des Tableaux De Bord de Pilotage dans le cadre de leur mise en oeuvre, semble avoir eu pour effet de convaincre le dirigeant de la nécessité de s'appuyer plus largement sur ses proches collaborateurs.

Nous avons démontré que l'axe processus du management socio-économique : diagnostic, projet, mise oeuvre et évaluation des actions d'amélioration, peut constituer une pratique de team building pouvant faire évoluer les pratiques vers un fonctionnement en équipe permettant ainsi aux membres de la direction de mieux situer leur contribution dans le cadre de l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

La formation intégrée soutenue par la formation-concertation et l'appropriation des outils de management socio-économique par les membres de la direction ainsi que d'autres actions de formation intégrée menées auprès d'autres acteurs, ont permis à la fois d'accroître le niveau de compétences managériales des proches collaborateurs du dirigeant et la prise en main d'activités de plus forte valeur ajoutée. Ces actions ont amené les dirigeants et leurs proches collaborateurs à se rendre en compte que des évolutions sont possibles lorsqu'on donne davantage d'importance aux investissements immatériels lesquels améliorent le fonctionnement interne. Malgré l'impact négatif de l'environnement socio-politique et l'incapacité des entreprises à accroître leurs capacités technologiques, l'accroissement des capacités organisationnelles est susceptible de contribuer au maintien, voire au progrès, à court et moyen termes, de la compétitivité de ces entreprises (voir figure n°10: intersection des deux environnements et capacités organisationnelles). Ainsi, contrairement à l'appréhension développée par la plupart des dirigeants de PME qui ne croient pas possible d'accroître les performances de l'entreprise, nous avons remarqué que les actions mises en oeuvre ont permis à la fois d'améliorer le potentiel organisationnel et d'accroître les performances économiques et sociales de l'entreprise. Une telle approche prépare les acteurs de l'entreprise à mieux prendre en charge les actions de changement qui peuvent résulter des transformations dans l'environnement économique et technologique (voir figure n° 10 intersection entre l'environnement économique et technologique) du fait notamment des actions de formation intégrée mises en oeuvre dans ces entreprises et de la dynamique ainsi créée. Tout cela accroît le taux de contrôle de l'incertitude souvent jugé très faible dans les

sociétés africaines

Au niveau politique (environnement politique), certaines actions menées nous permettent d'affirmer d'une part qu'il existe des possibilités de mieux éclairer les décideurs politiques sur les structures d'appuis indispensables au développement des PME et d'autre part d'inciter le dirigeant de P.M.E. à améliorer ses relations de travail avec ses partenaires institutionnels.

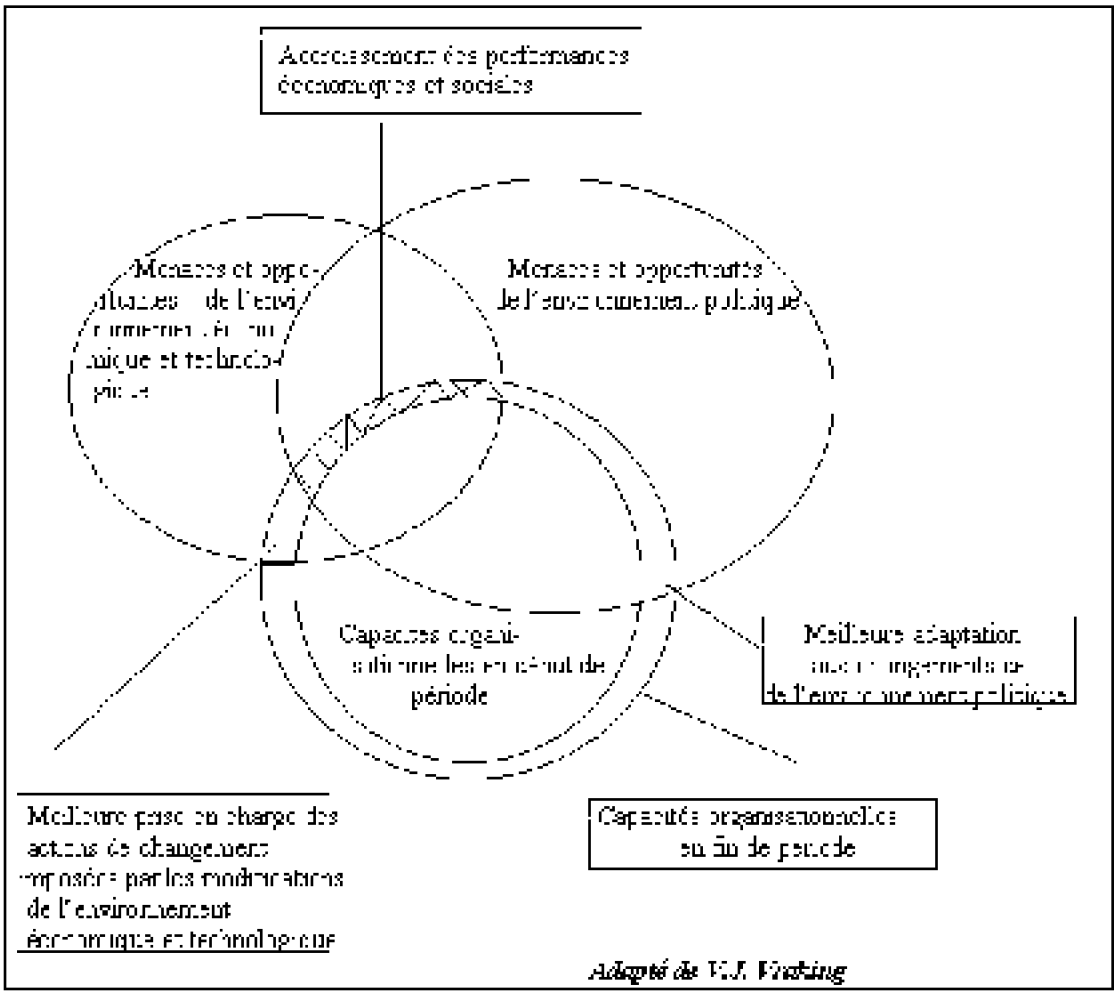


Figure n°10 Possibilités de développement de la PME

Du point de vue de la distance hiérarchique jugée très élevée dans les entreprises africaines, elle peut déboucher parfois sur un paternalisme pouvant déresponsabiliser les proches collaborateurs du dirigeant. La fixation des objectifs à atteindre au niveau de chaque département et la concertation sur leur mise en oeuvre nous semblent pouvoir limiter les effets consécutifs au mouvement de retrait constaté chez certains membres de la direction du fait des contraintes liées au respect de l'autorité. Nous avons identifié que la communication était un outil susceptible de limiter les effets d'une concentration du

pouvoir de décision par les dirigeants de PME dans la mesure où cette communication permet aux collaborateurs du dirigeant d'infléchir les décisions de ce dernier tout en lui reconnaissant l'autorité de conclure.

Nous avons également partiellement validé que l'un des effets des réunions de pilotage des actions d'amélioration entre le dirigeant et ses proches collaborateurs était de faire évoluer les comportements dans le sens d'accorder davantage d'importance à la gestion du temps. Une transformation plus radicale de leurs pratiques de gestion du temps nous paraît difficile à envisager car il paraît impossible d'isoler les comportements professionnels de ceux qui se manifestent dans les autres secteurs de la vie sociale.

Enfin, comme le dirigeant de PME procède souvent à des recrutements qui lui sont imposés, soit par son statut social, soit par les relations qu'il entretient avec des proches extérieurs, et que les exigences de compétence ne sont pas mises en avant, le développement de la formation intégrée à tous les niveaux permet de limiter les conséquences nuisibles, d'un tel mode de recrutement sur le fonctionnement des entreprises. Par des actions de formation intégrée mises en oeuvre dans les PME-terrain de recherche , nous avons pu nous rendre compte qu'il était possible d'éviter les dysfonctionnements dus à la seule formation sur le tas en prenant véritablement en compte dans les manuels de formation intégrée les compétences techniques et humaines dont les PME ont besoin.

LIMITES ET PERSPECTIVES

Limites

Les limites à notre recherche tiennent à plusieurs facteurs.

On pourrait signaler notamment les résistances aux changements inhérents à l'incertitude qui accompagne tout changement. Du point de vue du dirigeant, il a un souci légitime de ne pas risquer de perdre le contrôle de son entreprise. Dans les entreprises où la direction du projet d'amélioration était assumée par un de ses collaborateurs, nous avons remarqué que le dirigeant affichait une tendance voilée à vouloir garder le monopole de prise de décision, et la mise en oeuvre de certaines actions proposées par d'autres en a pâti. Du point de vue des autres acteurs de l'entreprise, le faible engagement a pu résulter de l'imprécision des perspectives que leur ouvraient les actions dans lesquelles ils s'engageaient; ce fut le cas lorsqu'il apparaissait que la mise en oeuvre de certaines actions pouvait déboucher sur une réduction d'effectifs.

Le dirigeant de PME n'est pas encore parvenu à se prendre la mesure de l'importance d'une rétribution équitable tenant compte de la contribution réelle des différents acteurs à la création de la valeur ajoutée de l'entreprise. Des outils, comme le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable qui seraient de nature à concrétiser les pratiques de travail en équipe dans toute l'entreprise, n'ont pas, de ce fait, pu être mis en

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

place, les dirigeants estimant qu'il était impossible d'engager une telle action dans le contexte socio-politique du moment. Nous considérons qu'une telle attitude risque d'hypothéquer pendant quelques années encore la réussite des actions de changements initiées dans les PME burundaises.

Une autre limite réside dans la durée trop brève des expérimentations réalisées surtout dans un environnement fortement perturbé qui ne nous a pas permis d'accompagner les dirigeants suffisamment longtemps pour nous rendre compte du degré d'appropriation des changements dans le temps.

Enfin, le nombre trop limité des entreprises dans lesquelles nous avons mené les expérimentations jusqu'au stade de l'évaluation ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus à toutes les PME burundaises, et nous considérons que d'autres recherches seront nécessaires pour creuser davantage les pistes permettant aux dirigeants d'intégrer les besoins de l'ensemble des acteurs au nombre des leviers permettant l'accroissement de l'efficacité de leur organisation.

Perspectives

Il importe que d'autres interventions socio-économiques soient conduites dans la durée et jusqu'au processus complet d'évaluation, pour essayer de faire ressortir explicitement les relations de cause à effet entre l'accroissement des compétences managériales et la capacité de prise en charge effective des fonctions d'une certaine complexité de la part des collaborateurs du dirigeant de P.M.E.. Il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure l'établissement d'une relation entre cette dynamique et l'accroissement des performances des entreprises pourrait amener ces dirigeants à mieux s'ouvrir à leurs proches collaborateurs et à travers ces derniers à tout le personnel et permettre un développement du fonctionnement des équipes de direction.

Si l'on restreint la proposition que nous avons presque toujours faite selon laquelle l'intervention socio-économique provoque la mobilisation des énergies du dirigeant et de ses collaborateurs autour de l'acquisition ou du développement de leurs compétences managériales, il ne paraît pas nécessaire de proposer à de nouveaux dirigeants de PME un changement centré sur la constitution d'une équipe de direction ou la pratique de délégation concertée. Nous avons vu que ces objectifs pouvaient générer des réactions de défiance voire de rejet liées à des facteurs culturels très prégnants. L'objectif annoncé peut être tout simplement de chercher à améliorer les performances économiques mais aussi sociales de l'entreprise tant à court terme qu'à moyen termes.

En fait le processus de changement engagé sur un mode participatif généralisé débouchant ensuite sur la mise en place d'outils spécifiques et intégrateurs fera naturellement éclore et se développer des pratiques de management collectif dans des conditions variables selon les caractéristiques des organisations concernées parmi lesquelles la personnalité du dirigeant de PME jouera souvent un rôle capital sinon déterminant.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

BIBLIOGRAPHIE

- ADIZES, I. " L'ère du travail en équipe. La méthode ADIZES . Méthodes de diagnostic et règles d'actions ", Editions d'Organisation, 1980, 267 pages.
- AFITEP, " Le management de projet. Principes et pratiques. ", 2è Edition, AFNOR, 1998, 278 pages
- AHITUNGIYE, F. " Une approche du thème de la responsabilité sociale tel qu'attesté par les proverbes Kirundi. D'après une enquête en communes Muramvya et Bukeye ", Université du Burundi, février 1993
-AKTOUF, O. " Management entre tradition et renouvellement ", Edition révisée, Gaëtan Morin 1989, 492

pages

-ALLOUCHE, J. et AMANN, B. " Une explication des performances des entreprises familiales ", Revue Sciences de Gestion N°8-9, Numéro spécial 20è anniversaire de l'ISEOR, 1998, pp 129-154
- AMASON, A.C., " Distinguishing the effects of functional and dysfonctional conflict on strategic making: solving the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic making: solving a paradox for top management teams ", Academy of management journal, 1996, vol n°1, pp 123 - 148
- ARGYRIS, C. avec les contributions de B. Moingeon, et B. Ramanantsoa, " Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. ", p 66, InterEdition, 1995 , 330 pages
- ARPIN, R. " Le mouvement perpétuel en gestion ", " Gestion ", vol 23, n°3, pp 93-97
- ATAMER, T. et CALORI, R, " L'action stratégique. Le management transformateur ", Editions d'organisations, 1989, 295 pages
- AUBERT, N. et ali., " Management. Aspects humains et organisationnels. ", Presses Universitaires de France, 656 pages
- AUBRY M J, " Dynamique des groupes ", Les Editions de l'Homme, 1994, 197 pages.
- AVENIER, J.M. " Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion, in " Méthodologies fondamentales en gestion: L'implicite et le normatif dans les modèles ". Actes du colloque des 13 - 14 novembre 1985, 285 pages, pp 24 - 52
- BAMBERGER, " Le management stratégique dans les PME, Direction et gestion, n°4 1985, pp 15-26
- BANDEREMBAKO, D., " Influence du système d'information sur la structure et le développement des PME au Burundi. (Analyse systémique des problèmes), Thèse de Doctorat des Sciences économiques, Université de Neuchâtel, 1989, 354 pages.
- Banque Mondiale, " Rapport annuel ", 1998, 290 pages.
- Banque Mondiale, « Rapport annuel », 1996, 282 pages
- BARROW, C. " The essence of Small Business ", p 3, Prentice Hall, 1993 , 197 pages
- BARTOLI, A., " Communication et organisation pour une politique générale cohérente. ", Les Editions d'Organisation, 1991, 175 pages
- BARTOLI, A., " Pour une communication dans une organisation communicante ",

Personnel, n°313, Mars -Avril, 1990

- BAZIN, “ Entreprise et entrepreneurs africains ”, Karthala, - ORSTOM, 1995, 632 pages.
- BELET, D., “ Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d’apprentissage de leurs dirigeants: pour une autre conception du métier de conseil en management. ”, Revue Internationale PME, Vol n°2, 1993, pp 109- 133
- BENNIS, W. et NANUS, B, “ Diriger. Les secrets des meilleurs leaders ”, InterEditions, 1987, 185 pages
- BERNADET, A.C., “ Contribution des pratiques de toilettage à l’amélioration du fonctionnement des organisations ”, Thèse de doctorat, octobre 1997, Université Lumière Lyon 2, 663 pages.
- BERRY, M, “ Une technologie invisible? L’impact des instruments de gestion sur l ’évolution de systèmes humains ”, Publications du Centre de Recherche de l’Ecole Polytechnique, Paris, juin, 1983
- BESCOS, P.L. “ Les tableaux de bord de gestion du C.N.C. Un nouvel outil de diagnostic pour les PME, Revue Française de comptabilité, Septembre 1991, pp 41-46.
- BIDAULT, F et JARILLO, C.,“ La confiance dans les transactions économiques ” in F. Bidault, P. Y. Gomez et G. Marion et al. “ Confiance, Entreprise et Société ”, Editions ESKA, 1995, 218 pages
- BIGGIS, T. et SRIVASTA, P. “ Structurel aspects of manufacturing industry in Sub-Saharan Africa. Findings from a seven survey ”, The World Bank, 60 pages, 1996
- BIOLLEY , G. et FROISSARD, D, “ Les nouvelles équipes dirigeantes ”, Entreprise Moderne d’édition, 1980, 247 pages
- BIT, “ Améliorer la maintenance dans les pays en développement: l’approche de l’OIT ”, Service de la Formation à la gestion. Département de la Formation, Genève, 1987, 35 pages.
- BOERI, D. et BERNARD , S., “ Organisation et changement. Comment tirer parti du potentiel de votre entreprise. Diagnostic repères, modes d’emploi. ”, Edition Maxima , 1998, 396 pages.
- BOILLOT, “ Découvrir l’entreprise ”, Editions SIREY, 1990, 297 pages
- BONNET, C. “ Réussir des projets. Construire un avant - projet. ”, 1998, Edition Chronique sociale, 127 pages
- BONNET,V. et ZARDET,V., “ Séminaire n°4, “ Système de décision de management stratégique ”, Cours de DEA de Gestion Socio-économique, Année Académique 1995 - 1996, Université Lumière Lyon 2
- BONNET, M. et GONNAND, “ Elaboration d’un plan de formation intégrée et mise en place de dispositifs de concertation au sein d’une usine de métallurgie ”, Mars 1987, 74 pages.
- BONNET, M. et ZARDET, V., “ Arbitrage entre autonomie et contrôle. Cas d’expérimentation de la méthode de délégation concertée ”, Revue des Ressources Humaines, n°33, mai-octobre 1998, pp 160-172

- BONNET, M. et F. DOMEUR, F., " Transformation du rôle de l'encadrement. Etude de cas de dix entreprises dans un grand groupe industriel français ", ISEOR, Juin 1985, 21 page
- BONNIS, J, " Le management comme direction d'acteurs. Maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise, Edition CLET, 1990, 231 pages
- BONNET, M. et F. DOMEUR, F., " Transformation du rôle de l'encadrement. Etude de cas de dix entreprises dans un grand groupe industriel français ", ISEOR, Juin 1985, 21 page
- BOUCHIKI, H, " Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste in

" Management stratégique et compétitivité ", De Boeck - wesmal, 1995, p 31

- BOUCHIKI, H. et KIMBERLEY, J., " Entrepreneurs et gestionnaires. Les clés du management entrepreneurial ", p 127, Editions d'Organisation, 1994, 175 pages.
- BOUTEILLER, D. " Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu ", Gestion 2000, Numéro Spécial Formation, Février -Juin 1999, pp 99 - 124
- BOUQUIN, H. " Le contrôle de gestion ", Presses Universitaires de France, 1991, 331 pages
- BOURGOIN, H., " L'Afrique malade du management ", Edition Jean Picollec, 1984, 216 pages
- BAMBERGER, " Le management stratégique dans les PME, p 17, Direction et gestion, n°4 1985, pp 15-26
-BRAGUIER, I. " Etude empirique de l'influence du contexte sur le comportement stratégique des PME,
- BRIMM, M., " La diffusion des innovations en matière d'organisation, Revue Française de gestion Janvier- Février, 1984, pp 68 -79
- BUTHION, V. et FRAISSE, V., " Structurer les méthodes de direction pour accroître l'efficacité d'un groupe de projet et améliorer la qualité des décisions. Cas d'un groupe de projet travaillant sur un projet de construction d'une nouvelle entreprise agro-alimentaire ", ISEOR, octobre 1989;86 pages
- CALORI, R. et al. , " Les PMI face à la planification stratégique ", Revue Française de Gestion, Janvier - Février, 1997, pp 11-23
-CAPUL, J.Y., " La communication dans les organisations ", Cahier Français, n° 258, pp 45 - 48, 1992, Octobre - décembre
- CARDON, A., " Profils et cultures d'entreprise: mettre votre équipe en valeur ", Les Editions d'organisation, 1992, 150 pages
- CARRIEU-COSTA, M.J. " La recherche - action dans l'entreprise ", Revue française de gestion, pp 78 - 84
- CAUSSE, G., FIOL, M. et JOLIVET, P., " La formation - action. Un exemple de mise en oeuvre ". Enseignement et Gestion, Nouvelle série, n° 36, Hiver 1985, pp 21 - 30
- CHALVIN, D. " Auto-diagnostic des dirigeants. Compétences personnelles au management. Changement des mentalités dans l'entreprise ", Edition Hommes et Techniques, 1971, 297 pages

- CHARREAUX, G“ Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits ”, Editions Economica, 1997, 540 pages.
- CHARREAUX, G, “ Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ”, Revue Sciences de Gestion N°8-9, Numéro spécial 20è anniversaire de l'ISEOR, 1998, pp 47-65
- CHIAPELLO, E. et DELMOND, H. “ Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement, Janvier - Février 1994, Revue Française de gestion, pp 49 - 55
- CHOKRON, M. et R. REIX, R. “ Planification des systèmes d'information et stratégie d'entreprise ”, Revue Française de gestion, Janvier - Février, 1987, pp 12- 21
- CHRETIEN, J.P. “ Burundi, l'histoire retrouvée ”, Karthala, 1993, 509 pages
- CHRETIEN, J.P “ L'Afrique des grands lacs, une ancienne culture politique ”, Edition Aubier, 2000
- CLAMPITT, G. “ Communicating for managerial effectivenes”, Sage Publications, 199., 301 pages
- COMTE, A. “ Cours de Philosophie Positive ”, Edition Schleuder, 1908.
- COSSETTE, P et AUDET, M., “ Cartes cognitives et organisations ”, Les presses de l'université Laval et Editions ESKA, 1994, 229 pages
-COUTERET, P., “ Gérer les ressources humaines dans la petite entreprise par la confiance ”, GSEM, GRH, N° 98-103
- CROCKET, F. “ Revitalising Executive Information systems ” , Sloan management Review systems, Vol , n°4, June 1992

CROZIER, M., “ Le phénomène bureaucratique ”, Editions du Seuil, 1963, 382 pages

- CROZIER, M; et SERIEYX, H., “ Management Panique à l'entreprise du 21è siècle ”, Maxima, 1994, 142 pages
- CRUELLAS, Ph, “ Coaching. un nouveau style de management ”, Edition ESF, 1993, 150 pages
- CURDES, Leuven University, “ Structural aspects of manufacturing industry in Burundi ”, World Bank Report, 1993, 161 pages
-DAVID, A. “ Outils de gestion et dynamique du changement ”, Revue Française de Gestion, n° , Septembre - Octobre 1998, pp 44 - 59
- DAYER, M.G. , “ Développement du secteur privé. Mémorandum économique du 20/04/1993 ”, Bujumbura
- DELPEUCH, J.L. et LUVERGEON , A., “ Un dirigeant, ça fait quoi au juste? ”, Harvard L'Expansion, n°42, Automne 1986, pp 64-80
- DEMING, A.E., “ La révolution du management ”, Economica, 1988, 310 pages
- DESREUMAUX, A., “ Structures d'entreprises. Analyse et gestion ”, Vuibert, 1992, 334 pages
- DHONTE, R., “ Burundi. Projet de développement de l'entrepreneuriat dans les provinces de l'intérieur ”, AXE, Lille, Mai 1992
- D'IRIBARNE, Ph., “ Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas ”, Revue française de

gestion, septembre - octobre, 1987, pp 6 - 9

- DOMEUR, F. " Processus de redressement dans une PMI en difficulté. Cas d'intervention socio-économique ", ISEOR, 1985, 37 pages.
- DOYON, Ch., " La délégation. Responsabilisez votre personnel ", 2è Edition, 1997, 95 pages
-DUCHENAUT, B. " Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître ", Edition Maxima, 1996, 516 pages
- DRUCKER, P., " La fin de l'autorité hiérarchique. Un entretien avec P. DRUCKER réalisé par G. Harris ", pp 33- 44, Harvard l'Expansion.
-DRUCKER, P., " La pratique de la direction dans l'entreprise ", Les Editions d'organisation, 15è Edition, 1970, 430 pages
- DUPUY, E. et al., " La communication vers l'entreprise transparente ", Les Editions d'organisation, 1988, 159 pages.
- ERALY, A., " La structuration de l'entreprise. la rationalité en action ", Editions de l'Université de Bruxelles, 1988, 246 pages
- EDEN, C. et HUXHAM, C " Action research for management research ", British Journal of Management, vol 7, 1996, pp 75-86
- EISNHARDT, K.M. et al., " Conflict and strategic choice: how top management desagree ", California management review, vol 39, Winter, pp 61-62
-ELLIS, S. et FAURE, Y, " Entreprise et Entrepreneurs africains ", Edition Karthala, 1995, 632 pages
- FAURE, G. " Structure, organisation et efficacité de l'entreprise ", Dunod, 1991, 246 pages
- FAYOL, H. " Administration industrielle et générale ", Dunod, 1970, 151 pages
-FELENBOK, J.P. " Du bon usage des outils de management ", L'Expansion Management Review ", juin 1995, pp 97-101
- GALBRAITH, J.R., LAWLER III, A.E. and Associates, " Organizing for the future. The new logic for managing complex organizations ", Editions Jossey - Bass Publishers, 1993, 312 pages.
- GARDIEN, B. et ROUSSEAU, B. " Théories de l'agence ", Les cahiers de SUP de CO de Poitiers, n°2 Avril 1992, pp 5 - 13
- GASSE, Y. et BOUCHARD, M., " Création d'entreprise en Afrique. Une approche dynamique à la création d'entreprise ", Edition Fischer Presses, 1992, 251 pages
- GAUCHET, Y., " Globalement positif ... la communication globale de l'entreprise, n°164, septembre 1984, pp 57-64
-GELINIER, O. " Fonctions et tâches de la direction générale ", Editions Hommes et Techniques, 1971, 458 pages
- GIDDENS, A. " La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration ", 1987, Presses Universitaires de France, 474 pages
- GIRARD, L., " Une méthode de travail pour le dirigeant de PME: la délégation concertée. Cas d'expérimentation dans un établissement hôtelier de création récente ", DEA Gestion Socio-Economique,

Université Lumière Lyon 2, 1993, 87 pages.

- GIRIN, J. “ Cours de méthodologies comparées ” DEA Gestion socio-économique, Année académique 1995 -1996.
- GIRIN, J., “ L’objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive ”, Acte du Colloque de l’ISEOR, des 18 - 19 novembre 1986
- GUILHON, A. et al. “ PME. de nouvelles approches ”, pp 606 67, Economica, 1998, 187 pages
- HAMBRICK, D.C., “ Corporate coherence and the management team ”, p 25, Strategic Leadership, September-October, 1997, pp 24-29
- HAMBRICK, D.C., “ Fragmentation and other problems CEOs have with their team Management Team ”, California Management Review, Vol 37, Spring 1995
- HAMBRICK, D.C. et al., “ The influence of top Management Team heterogeneity on firm’s competitive moves ”, Administrative science Quarterly, n°41, December 1996, pp 659-682
- HAMBRICK, D., “ Guest editor introduction: putting top managers back in the strategy picture ”, Strategic Management Journal, Vol 10, pp 5 - 15, 1989
- HAMBRICK, D.C., “ Fragmentation and the problems CEOs have with their top management team ”, California Management review, vol n° 37, Spring 19995
- HAMBRICK, D.C et FINKELSTEIN, S “ Top management team tenure and organisational outcomes. The moderating role of managerial discretion ”, Administrative science quaterly, n°35, 1990, pp 484 - 503
- HAMBRICK, D.C., SEUNG CHO, Th., CHEN M.J. , “ The influence of top management team heterogeneity on firm’s competitive moves ”, Administrative Science Quaterly, n°41, december, 1996, pp 659 - 682
- HAMBRICK, D.C., “ Corporate coherence and the management team ”, p 25, Strategic Leadership, September-October, 1997, pp 24-29
- HAMMER, M. et CHAMPY, J. "Le Reengineering. Réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances", Dunod, 1993, 247 pages.
- HERMEL, Ph." Qualité et management stratégiques. Du mythe au réel" , Les Editions d'Organisation, 1989, 160 pages
-HERNANDEZ, E.M., “ Afrique: l’actualité du modèle paternaliste ”, Revue Française de Gestion, n° , Mars- Avril - Mai 2000, pp 98 - 106.
- HERNANDEZ, E.M., “ Le management des entreprises africaines ”, Harmattan, 1997, 296 pages
- HERZBERG, F, “ A la recherche des motivations perdues ”, Harvard l’Expansion
- HIND, M.W., “ Effective delegation ”, Management decision, vol 29, n°5, pp 59 - 63
- HOFFMAN, R.C. et HEGARTY, W.H.,“ Top management influence on innovation: effects of executive characteristics and social culture ”, Journal of Management, 199, Vol 19, n° pp 549 - 574
- HOFSTEDE, G, “ Relativité culturelle des pratiques et théories d’organisation ”, Revue Française de gestion, n°64, septembre - octobre 1987, pp 10 - 21

- HOFSTEDE, G ET BOLLINGER, D., " Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ", Les Editions d'Organisation, 1994, 351 pages
- HURST, D.K. et al., " Top management teams and organisational renewal ", pp 94 - 95, strategic management journal, vol, 1989, pp 87 - 105
- HYAFIL, A.," Système financier et système de gouvernance ", Groupe HEC, CR 576 / 1996; 19 pages
- INGHAM, M. et BOUCHIKI, H. " Management stratégique et compétitivité ", Edition De Boeck Université, 1995, 559 pages
- JAMEUX, C., " Pouvoir et confiance. Retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations ", Economies et Sociétés, n°8-9, 1998, pp 87-89
- JOUCOU, P. " Au coeur du changement. Une autre démarche de management", p235, Dunod 1995, 218 pages
- JUFFE, M. et SCHMIDT, J.P. " Organisation et communication: deux faces du management ", Humanisme et entreprise, n° 206, Août 1994, pp 45 - 71
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY, M. " Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, p 9, GREPME, 1992
- JULIEN, P.A, " Les PME: Bilan et perspectives ", p 5, Economica, 1997, 364 pages
- KAPLAN, R. " Des contrôleurs aux managers de coûts ", L'Expansion management Review, décembre, 1995, pp 46-52
- KAPLAN, R. et NORTON, D.P., " Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, Les Editions d'Organisation 2ème tirage, 1998, 311 pages
- KATZENBATCH, J. et SMITH, D, " La discipline des équipes ", Harvard l'Expansion /été, p 76, 1993, pp 74 - 79
- KATZENBATCH, R., " The myth of top management team ", Harvard Business review, vol 75, n°6, november - december, 1997, pp 82 - 91
- KENNEDY, C., "Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", Maxima, 1994, 299 pages.
- KETS DE VRIES, M.F.R. " High performances teams: lessons from the pygmees societies ", pp 11 - 20, INSEAD, 1997, 27 pages.
- KOENIG, G., CHARREAUX, G. , De MONTMORILLON, B. et AMANN; B., " De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21 è siècle, 1999
- KOTTER, J., " Le leadership. Clé de l'avantage concurrentiel ", InterEdition, 1990, 214 pages
-KOUZES, M, " Le défi du leadership ", AFNOR, 1991, 319 pages
-KUBR, M. " Management consulting. A guide to the profession ", 3rd Edition ILO GENEVA, 1996, 850 pages
-KATAOKA, A. " An international event every two years. In search of world class performance, 1997, Edition Institut Renault de la qualité et du management, 1997,
- LACRAMPE, S. " Système d'information et structures des organisations ", Editions Hommes et Techniques, 1974, 152 pages.

- LAROCHE, H. et J.P. NIOCHE, J.P., “ L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise ”, Revue Française de Gestion, n°99, juin-juillet-août 1994
- LAWRENCE, et LORSCH, “ Adapter les structures d’entreprise: intégration ou différenciation ” les Editions d’organisation, 1994, 237 pages.
- LEBRATY, J, “ L’intuition dans les décisions managériales ”, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1996, pp 57-69
- LELEU, P., “ Le développement du potentiel des managers. la dynamique du coaching ”, Edition l’Harmattan,
- LEMAITRE, P., “ L’analyse de MINTZBERG reste à démontrer ”, Revue Française de Gestion, n° 97, janvier - février, 1994, pp 67 - 74
- Le MOÊNNE, Ch., ” La communication d’entreprise et d’organisation ”, PUF, 1998, 235 pages
- LE MOÊNNE, Ph., “ La communication interne comme facteur de compétences ”, Humanisme et entreprise, n° 207, Octobre 1994, pp 61 - 74
- LE MOIGNE, J.L. “ Epistémologie constructiviste et sciences de l’organisation ” in A.C. Martinet, “ Epistémologie et sciences de gestion ”, pp 123 - 134, Economica, 249 pages.
- LENHARDT, V., “ Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du teambuilding ”, INSEP Editions, 1991, 303 pages
- LERAY, Y. “ Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI ”, Direction et Gestion, Septembre 1998, pp 41-47
- LESCA, H. et G. MARTEAU, G. “ Surveiller son environnement ”, Direction et Gestion, n°2, 1986
- LESCA, H. et M. .L. CARON, M.L. “ Veille stratégique: créer une intelligence collective ”, Revue Française de Gestion, n°105, septembre - octobre 1995, pp 58 - 71
- LESCA, H. et E. LESCA, E., “ Gestion de l’information. Qualité de l’information et performances de l’entreprise ”, Edition Litec, 1995, 206 pages.
- LORINO, Ph. “ Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités ”; Dunod, 1991, 213 pages.
- LORRAIN, J et al., “ Relations entre le profil du comportement des propriétaires - dirigeants et le stade d’évolution de leur entreprise ”, Revue Internationale PME, Vol 7, n°, 1994, pp 9-31
- MACK, M. “ L’organisation apprenante comme système de transformation des connaissances en valeur ”, Revue Française de Gestion , n°105, pp 43-48, Septembre - Octobre 1995
- MARTINET, A.C., “ L’entreprise et la stratégie. L’évolution de la pensée stratégique ”, Cahiers Français, 1996; n°275, 115 pages.
- MAËDER, R. et PHAM, D “ Contrôle interne et gouvernement d’entreprise ”, WP HEC 1997/615, 22 pages
- MAHARY, T.Y et al., “ Human resource management practices in small and medium sized units in Eritrea ”, Indian Journal of industrial relations, New Delhi, vol 34, n° 303

- 323, janvier 1999
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. " L'effet de grossissement chez le dirigeant de P.M.E. ", Revue Gestion 2000, vol 4, juillet - août 1996.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. " Universalité et contingences. Essai de théorisation ", GESEM GRH, n° 98 - 102
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. " Gestion des Ressources humaines dans les PME ", Economica, 315 pages
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. " Gestion des ressources humaines dans les PME ", p 347, Economica, 2è Edition, 1998, 486 pages
- MAINGUY, C. " L'Afrique peut-elle être compétitive? ", Karthala, 1998, 215 pages
- MARCHESNAY, M., " Confiance et logiques entrepreneuriales ", Economies et Sociétés, n°8-9, août-septembre, 1998, pp 97-117
- MARCHESNAY, M, " Confiance et caractéristiques personnelles d u dirigeant ", Revue Sciences de Gestion, pp 97 -117.
- MARCHESNAY, M. et FOURCADE, C. " Gestion de PME/PMI ", Edition Nathan, 1997, 317 pages
- MARCHESNAY, M, " Management stratégique ", Eyrolles, 1993, 199 pages
- MARCHESNAY, M. et FOURCADE, C. " Gestion de PME/PMI ", Edition Nathan, 1997, 317 pages
- MARGERISON, Ch. et McCANN, D, " Measure which help you work together as a team ", Executive development, vol 5, n°3, 1992, pp 6-9
- MARGERISON, Ch. et D. Mc CANN, " Team management ", InterEditions, 187 pages
- MARTINET, A.C., " L'entreprise et la stratégie. L'évolution de la pensée stratégique ", Cahiers Français, 1996; n°275, 115 pages.
- Mc GREGOR, D., "La dimension humaine de l'entreprise ", Edition Villars, 1970, 205 pages
- MERZ, G.R. et SAUBER, M.H, " Profils of managerials in small firms ", Strategic management journal, vol 16, 1995, pp 551 - 564
- MINGOTAUD, F, " La fonction d'encadrement. Technique pour réussir ", Les Editions d'organisation, 1993, 197 pages
- Ministère de l'Industrie, Note de Politique des PME au Burundi.
- Ministère de la justice, " Loi n°1/002 du 06 Mars 1996 portant code des sociétés privées et publiques, p24
- MINTZBERG, H., " Le manager au quotidien. Les dix rôles du manager ", Les Editions d'organisation, 1984, 220 pages
- MINTZBERG, H., " Structure et dynamique des organisations ", Editions d'organisation, 1995, 434 pages.
- MINTZBERG, H., "Une polémique en appelle une autre ", Revue Française de Gestion, n°, janvier-février, 1994,
- MINTZBERG, H., " Management. Voyage au centre des organisations ", Editions d'organisation, 1990, 570 pages

- MOHRMAN, S.A. et MOHRMAN, A.M. “ Designing team - based organizations. A workbook for organizanitional self-design ”, Editions Jossey - Bas Publishers.
- MORIN, J., “ L’entreprise, sa structure et ses hommes ”, Direction et Gestion, N°1, janvier-février 1984, pp 31-40
- MURAY, A. I., “ Top management group heterogeneity and firm performance ”, strategic management journal, vol n°10, 1989, pp 125 - 141
- MUCCHIELLI, R. “ Le travail en équipe ”, p 6 4è Edition ESF, 1984, 108 pages
- MUTABAZI, E. “ L’entreprise multiculturelle en Afrique. Approche sociologique ”. Thèse de Doctorat en Sociologie, IEP Paris, 1999, 546 pages.
-NOBRE, Th., “ La structuration des entreprises en phases de création / développement. L’apport de l’intervention socio-économiques. Cas d’expérimentation ”, Université Lumière Lyon 2, 1993, 647 pages + 147 pages
- OLLIVIER, D. “ La dynamique de la performance ”, Edition ESF, 1994, 1991 pages
- PETIT, M. et al., “ Management d’équipe: concepts et pratiques ”, Dunod, 1999, 203 pages
- PHILLIPS, R., “ Coaching for high performance. Coaching can cut accros hierarchies and functional bundaries. ”, Exécutive development, vol 8, n°7, 1995, pp 5-7
- PLANE, J.M, “ Méthodes de recherche-intervention en management ”, p 114, L’Harmattan, 2000, 256 pages
-PLANT, R., “ Getting a “ GRIP ” on top teams ”, Executive development, vol, n°4, 1999, pp 26-29
- PNUD, “ Rapport sur le développement dans le monde ”, 1996, 251 pages
- PORTER ,M.E “ L’avantage concurrentiel des nations ”, InterEditions, 1993, 883 pages
-PROBST, G.J.B., “ Organisation et management. Tome I. Structurer l’entreprise ”, 1991, les Editions d’organisation, 182 pages
- RAYMOND, L. “ L’impact des tâches critiques du gestionnaire de PME sur le succès d’un système d’information organisationnel ”, Revue Internationale PME, Vol 1, n°1, 1988, pp 67-74
- RENAUD-COULON, A., “ La délégation de pouvoir et ses multiples dimensions ”, Dunod, 1992, 188 pages
- ROLLAND, G. et SERYIEX, H., “ Colère à deux voix. Quand les organisations laminent les talents ”, InterEditions, 1995, 164 pages
- ROMANO, J., “ La modernisation des PME. L’expert, le patron et le politique, p 33, PUF, 1995, 297 pages.
- ROMELAER, P. “ Rôle des dirigeants et structures des entreprises ”, Revue Française de Gestion, n°111, Novembre -Décembre, 1996, pp 65-69
- ROUACH, D. “ De la création de technologie au management du transfert de l’innovation ” , L’expansion management review, pp 115 - 119
- RUTAKE, P. et RANGUZA, I. “ Obstacles légaux et institutionnel au développement du secteur informel à Bujumbura, ”,Département du développement des entreprises et de coopératives, BIT, 41 pages

- SAADOUN, M., " Avec le temps. Efficacité personnelle et collective. Nouveaux modes d'organisation du travail. Et nouvelles technologies ". p 84, Les Editions d'organisation, 1998, 173 pages.
- SALAÜN, Y. " Pilotage et management d'une unité: l'analyse des menaces et opportunités ", Direction et Gestion, n°136 -137, 1992, pp 91 - 96
- SAPORTA, B. " Stratégie pour la PME, Edition Montchrestien, 1986, 346 pages
-SALLENAVE, J.P. " Direction générale et stratégie d'entreprise ", Les Editions d'organisation, 1994, 277 pages
- SAVALL, H. et ZARDET, V., " Management socio-économique: ou comment régénérer confiance et performance " in BIDAULT, F. , " , Confiance, Entreprise et Société ", 1995; 168-179 pages
- SAVALL, H. et ZARDET, V. " Rapport de synthèse sur l'état de la recherche en gestion en France ", Revue Française de gestion, pp 254 - 269
- SAVALL, H. " Où va la recherche en gestion ", Revue française de gestion, n° 53 - 54, Septembre -décembre 1985, pp 242 - 254.
- SAVALL, H., ZARDET, V. et LARIVE, S., " Amélioration de la gestion du temps: outils et méthodes opératoires. Cas de direction d'une banque régionale, ISEOR, 1985, 83 pages
- SAVALL, H. et ZARDET, V, " Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable " , 3ème Edition, Economica, 1995, 405 pages, 1ère Edition 1989, Préface M.A. Lancelle. Avant Propos J.M. Doublet
- SAVALL, H. et ZARDET, V., " Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts - performances cachés ", Editions Malesherbes, Editions, Eyrolles, 1992, 399 pages.
- SAVALL, H, " Comptabilité de l'efficience économique et du développement humain. Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise. Rapport au 7è colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre, 1997, 36 pages.
- SAVALL, H. et ZARDET, V, " Ingénierie stratégique du roseau: souple et enracinée ", Economica, 1995, 517 pages.
- SAVALL, H, " Enrichir le travail humain: l'évaluation économique du travail", Dunod, 1973, 213 pages et 2è Edition, Economica 1989, 275 pages.
- SAVALL, H., " Reconstruire l'entreprise: l'analyse socio-économique des conditions de travail ", Dunod, 1972, 275 pages.
- SEIGNOUR, A. et DUBOIS, P.L., " Les enjeux du marketing interne ", Revue Française de Gestion n° 123, mars-avril -mai 1999, pp 19 - 29
- SILVETSRE, H., et al. " Approche typologique de l'univers stratégique de dirigeants de PMI indépendantes et filiales de groupe de la région Rhône - Alpes ", septembre 1995 , 173 pages
- SIMON, H., " Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel ", Presses Universitaires de France, 1991, 229 pages
- SMITH, K.G., " The top management team demography and process: the role of social integration and communication ", administrative science quaterly, n° 39, pp 412

- 438

-- St-ONGE, S. et MAGNAN, M. “ La mesure de la performance organisationnelle: un outil de gestion et de changement stratégiques, Gestion, Septembre 1994, pp 29 - 37.

- STRATEGOR, “ Stratégie, structure, décisions, identité. Politique générale d’entreprise ”, 2è Edition, InterEdition, 1993, 615 pages

- SUTTER, E., “ Maîtriser l’information pour garantir la qualité ”, AFNOR, 1993,133 pages

- TIDJAN, B.“ Formation professionnelle et relation d’agence ”, CREG, Bordeaux, 1995, 38 pages

-. TARONDEAU, J.C. et WRIGHT, W.R.“ La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus ”, Revue Française de gestion N°104, 1995, pp 112 - 116

- TAYLOR, F.W, “ Scientific management. Shop management principles of scientific work. Taylor’ s testimony to the special committees of the house representatives ”, 1947

- THEVENET, M., “ Impliquer les personnes dans l’entreprise ”, Edition Liaison, 1992, 205 pages

- TIBERGHIEN, “ Etude sur l’information, la sélection et l’importation de technologie dans le secteur industriel

- USAID et le Ministère du Commerce et de l’Industrie, ”Le secteur privé formel de Bujumbura et 3 villes de l’intérieur ” . Bujumbura 1991

- VERRON, V.“ Des difficultés d’être cadres et formateur ”, Enseignement et gestion, Nouvelle Série 36 Hiver 1985, pp 31- 35

- VOYANT, O. “ Etude et approfondissement d’un outil d’aide au management. Le tableau de bord de la toute petite entreprise ”, p30, DEA Gestion Socio-Economique , 1993, 187 pages.

- VRAKING, W.J., “ The innovative organization ”, Long Range Planning, Vol 23, N°2, pp 94-102, 1990

- WTTERWULGHE,R et JANSSEN, Fr “ La PME. Une entreprise humaine ”, De Boeck Université, 1998, 173 pages

- YONEYAMA, E. “ La relation de confiance dans les affaires au Japon ”, in F. Bidault et P.Y Gomez et G. Marion.

- ZARDET, V.“ Contribution des systèmes d’informations stimulants à l‘efficacité de l’entreprise. Cas d’expérimentation ”, Thèse de doctorat Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 pages.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

LEXIQUE

ACTEUR: Toute personne qui participe à l'activité d'une entreprise

ACTEUR EXTERNE: acteur en relation avec l'entreprise appartenant à un environnement externe

ACTEUR INTERNE: acteur appartenant à l'entreprise

APPRENTISSAGE: assimilation structurée de connaissances acquises dans l'exécution actuelle de l'activité professionnelle et personnelle, et réutilisables ultérieurement dans l'activité professionnelle et personnelle;

CAUSE RACINE: fait générateur d'un dysfonctionnement anormal. On parle de cause racine pour distinguer cette cause aux causes apparentes ou profondes qui peuvent expliquer un phénomène sans représenter un levier principal.

COMMUNICATION: tout type d 'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier, à contenu professionnel ou non, et à incidence importante ou non.

CONCERTATION: caractérise les types d'échanges d'information entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée, et des règles du jeu de coopération.

COORDINATION: elle s'applique aux dispositifs d'échange d'information entre les acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel de l'activité, dans une période déterminée.

COUT CACHE: Un coût est dit caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité analytique ou les tableaux de bord usuels.

COMPETENCES MANAGERIALES: ensemble des attitudes, des capacités, des connaissances issues de la combinaison des savoirs théoriques et pratiques acquis par le personnel d'encadrement mis en oeuvre ou non dans le cadre la conduite de sa zone de responsabilité.

CLIENT INTERNE: acteur interne qui a une relation d'échange et de contributions réciproques avec au moins un autre acteur (fournisseur interne) appartenant à l'environnement interne.

COACHING: personnalisation d'un processus de formation , un accompagnement dans lequel le coach définit les besoins de formation de la personne et lui apporte la clef de ses besoins, son rôle étant de donner du sens à la formation (P. Leleu, " Le développement du potentiel des managers. la dynamique du coaching ", Edition l'Harmattan, 1995, 316 pages). C'est un processus d'apprentissage qui consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe.

CONFIANCE: présomption qu'un acteur donné va agir en fonction de règles de comportement jugées acceptables et qu'il dispose de capacités techniques pour faire ce qu'on attend de lui.

CREATION DE POTENTIEL: Concerne des actions qui auront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Elle se compose d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.

DYSFONCTIONNEMENTS : Ecarts entre le fonctionnement effectif et le fonctionnement attendu, souhaité.

EFFICACITE: Ecart entre le résultat obtenu et l'objectif fixé préalablement.

EFFICIENCE: mise en relation entre les résultats ou produits obtenus et les moyens mis en oeuvre (coûts).

DELEGATION CONCERTEE: attribution d'une responsabilité à une personne N par la personne de niveau N+1 dans un système de concertation entre le délégant et le délégataire.

DELEGATION PAR EXPULSION: délégation non préparée où le délégant se débarrasse d'un certain nombre de tâches sans prendre le soin d'expliciter les modalités de leur exécution.

DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE: démarche d'identification et d'évaluation des dysfonctionnements d'une organisation résultant de l'interaction entre les structures et les comportements.

EFFET SIOFHIS: réalisation d'actes efficaces de gestion impulsés par des actions comprises et analysées par les récepteurs (humainement intégrées) en se référant aux objectifs de l'entreprise. Une information de type SIOFHIS stimule son récepteur (individu ou groupe) et l'incite à engager des actes décisifs, au moyen d'une dépense d'énergie humaine de sa part.

FORMATION-CONCERTATION: formation socio-économique théorique et pratique auprès des cadres d'une zone de responsabilité dans l'organisation pilotée par le responsable hiérarchique. Cette formation a pour objectif d'intégrer le contenu de la formation à la situation réelle de travail.

FORMATION INTEGREE: formation réalisée par un acteur du proche environnement par exemple le supérieur hiérarchique, comportant un apport inductif de pédagogie appliquée aux situations de travail locales, et capitalisant les savoir-faire d'expérience au moyen de la préparation d'un manuel de formation. Celui-ci est en outre utilisé dans l'activité permanente de l'entreprise comme manuel de fonctionnement.

GRILLE DE COMPETENCES: synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adaptée à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.

OUTIL DE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE: outil utilisé par l'acteur-hiérarchqiue ou non afin d'appuyer son action de pilotage des actions engagées dans le cadre de la mise en oeuvre du projet socio-économique.

PANIER DE DYSFONCTIONNEMENTS: ensemble de dysfonctionnements qui ont une cause-racine commune, et dont les solutions sont liées entre elles.

PLANS D'ACTIONS PRIORITAIRES: inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et tests de faisabilité. Les actions sont en partie motrices (projet actif sur l'environnement externe) et en partie réductrice de dysfonctionnements (action sur l'environnement interne).

GRILLE DE COMPETENCES: synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adaptée à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.

PILOTAGE: le pilotage comprend des actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle.

PROCHES COLLABORATEURS DU DIRIGEANT: personnes clés assurant des fonctions de responsables d'unités et qui participent étroitement aux côtés du dirigeant à la conduite de l'entreprise.

PROJET D'AMELIORATION: c'est un ensemble d'actions d'innovation socio-économique visant l'amélioration du fonctionnement d'un ou des micro-espaces de l'entreprise voire de toute l'entreprise et de ses performances économiques et sociales.

RESISTANCE AU CHANGEMENT: refus plus ou moins manifeste de certains acteurs internes de mise en oeuvre des actions envisagées dans le cadre d'un projet d'amélioration.

PILOTE: personne responsable d'une équipe, d'une activité, qui se doit d'obtenir de son équipe une certaine adhésion, un certain consensus sur les actions à entreprendre et leur orientation pour une période donnée.

SYNCHRONISATION : coordination en temps réel ou avec de très faibles décalages. C'est l'ensemble des actions qui visent à assurer la cohérence spatiale et temporelle des actions d'amélioration du fonctionnement de l'organisation avec les objectifs découlant du projet mis en place dans ce cadre.

TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE : Outil composé d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers permettant une [communication-coordination-concertation] efficace entre les membres de l'encadrement pour réaliser des actes décisifs, en d'autres mots pour mieux suivre l'activité tant opérationnelle que stratégique et permettant de prendre des décisions de manière éclairée.

TEAMBUILDING: accompagnement d'une équipe de direction à la fois dans la vie professionnelle, dans les moments de régulation dont elle a besoin et dans son processus éducatif. (Ph. Cruellas, " Coaching. Un nouveau style de management ", Editions ESF, 1993, 150 pages). Il est considéré comme étant le résultat d'un coaching collectif (P. Leleu, " Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching ", Edition l'Harmattan, 1995, 316 pages). C'est un véritable coaching d'une équipe.

TERRAIN: entreprise ou organisation faisant l'objet d'une analyse ou d'une intervention, par exemple d'une implantation de management socio-économique. Champ où des comportements humains sont observables par opposition à une représentation virtuelle (modèle plus ou moins fictif) ne s'appuyant pas sur des moyens et techniques d'observation des faits.

TOILETTAGE: maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que la structure, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fil du temps.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°1 DIAGNOSTICS SOCIO-ECONOMIQUES DANS LES PME-TERRAIN DE RECHERCHE

ANNEXE N°1.1 EFFET-MIROIR ENTREPRISE “ A ”

CONDITIONS DE TRAVAIL

Les mesures de sécurité et d’hygiène sont soit inexistantes, soit non respectées par le personnel de l’entreprise.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Les mesures d'hygiène et de protection ne sont pas suffisantes.

.

Nous ne pouvons pas mettre le masque pour la respiration tout le temps.

.

Nous ne mettons pas les masques parce que nous ne voyons pas leur utilité.

.

Nous avons des masques pour la respiration mais nous ne les utilisons pas.

La vétusté de certaines machines, la non disponibilité des pièces de rechange et de l'outillage sont à l'origine de la faiblesse de la production.

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

La plupart des machines sont vieilles et sont par conséquent régulièrement en panne.

.

Il se peut des fois que nous soyons dans l'obligation d'attendre l'outillage lors de la réparation parce qu'il est pris par les autres.

.

Les anciennes machines consomment beaucoup de pièces de rechange.

.

Les pièces que nos fournisseurs nous envoient ne durent pas longtemps. On dirait des pièces piratées.

.

Les problèmes de fonctionnement des machines jouent pour beaucoup sur la qualité des cigarettes produites.

.

Il nous arrive qu'on manque de matériel pour la réparation des machines.

.

Nous avons un problème d'outillage et nous avons l'impression que les supérieurs hiérarchiques n'en sont pas inquiétés.

.

Il arrive qu'une machine s'arrête pendant plusieurs jours pour cause de panne

La faible maîtrise du marché d'approvisionnement pour les machines et les intrants utilisés est un des handicaps à la productivité

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous avons une machine acquise de seconde main et qui n'a pas de manuel d'utilisation. Pour sa réparation, on se débrouille.

.

Nous avons acheté une machine soi-disant neuve mais nous avons trouvé qu'elle a été déjà employée. Elle nous était présentée comme neuve.

.

Le fait qu'il manque des détecteurs (photos électriques) sur nos machines augmente les "wests"[479].

.

Nous avons une machine qui n'a pas de manuel d'utilisation .

.

Lorsque le coton est de mauvaise qualité, on peut perdre presque la totalité des filtres.

Les locaux ne sont pas suffisamment bien aménagés

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Quand on a un petit four , les guirlandes sont entassées alors qu'il faut qu'elles soient espacées.

.

Nous n'avons pas d'extracteur de poussières sur les toits et les poussières sont obligées de rester à l'intérieur.

La chaleur et le bruit sont insupportables et la sécurité des travailleurs n'est pas garantie

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

[479] West est un mot anglais utilisé pour désigner les pertes de production

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous avons un chaleur étouffante, on ne peut pas supporter le masque pendant beaucoup de temps.

.

Au niveau des machines, il y a des accidents de travail qui arrivent.

.

La chaleur est torride dans les séchoirs lors du séchage du tabac.

.

Le bruit des machines est excessif et la chaleur au niveau de l'usine est insupportable.

.

Bien que le bruit des machines soit excessif, on n'a pas songé à nous fournir une protection pour les oreilles.

ORGANISATION DU TRAVAIL

Le travail est très exigeant à tous les stades de fabrication

Personnel de base

Parfois

.

Les conditions de travail dans les champs sont très dures. J'ai d'ailleurs décidé que l'année prochaine je ne referai plus la culture.

.

Le travail est très fatiguant car on ne fait jamais de pause.

Les supérieurs hiérarchiques imposent des horaires assez longs sans consulter ceux qui sont concernés

Personnel de base

Rarement

.

Nous travaillons les samedis alors que les autres travailleurs ne travaillent pas. En plus, ces heures ne sont pas considérés comme des heures supplémentaires.

.

On nous fait travailler comme des animaux.

Certains membres du personnel sont sous-employés

Cadres

Agents de maîtrise

Personnel de base

Assez souvent

.

Des superviseurs suivent les distributeurs mais ce travail est au ralenti.

.

Nos superviseurs des ventes ne sont pas actuellement employés.

.

Je travaille suivant les demandes des sections ce qui fait que je peux passer une journée sans faire quelque chose.

.

Il y a des membres du personnel qui sont plus surchargés que d'autres.

Certaines gens ne respectent pas les exigences du contenu de leur travail et certaines attitudes dénotent un désintérêt de certains membres du personnel à prendre des responsabilités.

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

La rapidité d'intervention en cas de panne n'est pas grande. Nous sommes de temps en temps obligés d'intervenir pour donner des remarques.

.

Même si la panne est électrique, l'opérateur s'adresse en premier au mécanicien.

.

Quand je travaille avec un " feeder", il peut arriver qu'il m'énerve, quand la production baisse à cause de cette attitude et que mon chef ne dit rien, je me dis à quoi sert d'intervenir auprès du feeder.

.

Nous avons souvent des relations conflictuelles avec nos manoeuvres quand nous essayons de les pousser à travailler plus.

.

J'ai souvent des accrochages avec les mécaniciens du PMD.

.

Pour un mécanicien, le fait d'être chef de section est considéré plus comme une charge que un acte de motivation.

.

Quoique les réparations soient réservées aux mécaniciens et électriciens, nous opérateurs nous occupons de certaines d'entre elles quoique ces tâches ne nous soient pas officiellement reconnues.

.

Il arrive qu'il y ait des heurts entre le contrôle de qualité et les agents de production sur le niveau de qualité des produits fabriqués.

.

Il arrive que les contrôleurs de qualité n'aient pas le temps de vérifier toutes les anomalies et dans ce cas, l'opérateur essaie de s'en charger.

.

Il est très difficile de reprendre le travail après un arrêt de machines prolongé. On prend beaucoup de temps pour réorganiser le travail.

Certains membres du personnel toute catégorie confondue ne manifestent pas un grand intérêt au travail.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Il arrive que l'opérateur soit fatigué et dans ce cas, même pour les opérations auxquelles il peut intervenir, il appelle le mécanicien.

.

Nous n'avons pas de garantie dans notre travail car on peut se voir renvoyé d'un jour à l'autre.

.

Il arrive que l'opérateur soit fatigué et dans ce cas, même pour les opérations auxquelles il peut intervenir, il appelle le mécanicien.

.

Nous n'avons pas de garantie dans notre travail car on peut se voir renvoyé d'un jour à l'autre.

.

Beaucoup de nos collègues techniciens sont partis de l'entreprise et ils étaient parmi les meilleurs de leur promotion à la fin de leurs études.

.

Au niveau pratique, on a des problèmes de mentalité où le cadre voudrait seulement avoir un bureau au lieu d'être le plus présent sur le lieu de travail.

.

Il n'y a pas de possibilité de promotion ou d'avancement dans notre entreprise.

.

Il y a une bonne partie des rebuts due à la négligence des opérateurs.

.

Quand la production est bonne et qu'on ne peut pas jouir de ces résultats, on ne peut pas trouver d'éléments de motivation.

.

Beaucoup de nos collègues techniciens sont partis de l'entreprise et ils étaient parmi les meilleurs de leurs promotions à la fin de leurs études.

.

N'eut été l'embargo, je serais déjà parti Je ne vois pas mon avenir dans cette entreprise.

.

Il est impossible de bien travailler quand on ne reconnaît pas les efforts fournis.

.

Je ne vois pas pourquoi je serais prêt à m'engager dans l'organisation du travail; dans le sens d'être responsable car je n'y gagne rien.

.

Même si je vois un manoeuvre qui travaille avec nonchalance, je ne suis pas prêt à lui intimer l'ordre de changer de rythme.

Il est très difficile d'avoir du temps suffisants pour le repos.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Je passe l'essentiel de mon temps à la culture du tabac et je n'essaie pas de chiffrer ce que cela me coûte en termes de temps et de moyens.

.

Nous travaillons cinq heures de plus par semaine sans qu'elles soient considérées ;comme des heures supplémentaires.

.

Lorsqu'il y a beaucoup d'exigences de travail, spécialement quand le niveau de stock est faible, on ne peut pas prendre de congé.

Les procédures de travail sont soit inexistantes, soit non respectées.

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Le descriptif des postes existait pour chaque poste mais actuellement ce n'est pas le cas.

.

Le descriptif de postes n'existe pas. Chaque employé a connaissance de son poste dès qu'il est recruté.

.

Il n'existe aucune procédure écrite concernant la gestion du magasin des pièces de rechange en cas de mon absence, c'est la confiance en mon chef.

.

On avait instauré un système d'enregistrer les interventions concernant les pannes mais il a été abandonné. On considérait cela comme un travail de trop.

L'organisation de la réparation des pannes souffre de beaucoup d'insuffisances

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Nous n'avons pas de registre pour enregistrer les pannes.

.

Indépendamment du west qu'on a, la machine tourne de la même façon.

.

Quand notre machine est en panne, il arrive que les mécaniciens et les électriciens

soient en retard car occupés à réparer d'autres machines.

.

Quand la machine est arrêtée, je peux penser à aider quelqu'un qui serait occupé.

.

Quand il y a une panne, on vient nous avertir à partir de l'atelier qui est situé à 400m de l'usine A -R.

Il est très difficile de remplacer un membre du personnel qui est absent.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Quand nous avons un absent, il nous est impossible de le remplacer.

.

Lorsque je suis empêché et que le mécanicien est occupé à faire autre chose, la machine est arrêtée.

.

Les procédures sont connues par le travail de tous les jours.

COMMUNICATION -COORDINATION -CONCERTATION

La coordination-concertation entre les services n'est pas très active et cela est à l'origine d'un certain manque de dynamisme

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Il n'est pas nécessaire de faire des réunions entre les départements. On se rencontre tous les matins après la montée du drapeau.

.

Il n'existe pas de réunions avec la production. On axe plus l'effort sur les possibilités de croissance de la production que sur la recherche des voies d'améliorations possibles

.

On ne connaît que ce qui intéresse notre service. En dehors de notre service nous ne connaissons rien.

.

Les électriciens ne sont pas consultés pour l'établissement des commandes de pièces de rechange des machines.

.

Les électriciens n'ont aucun rapport avec l'équipe chargée de la qualité.

.

Les demandes des encadreurs de terrain ne sont pas régulièrement prises en compte et cela peut amener à la perte de qualité ou de la confiance des agriculteurs.

.

Il arrive que les opérateurs n'obéissent pas aux ordres des contrôleurs de qualité au cas où ils ne s'accordent pas sur les observations faites.

La communication-concertation entre le personnel de base et les supérieurs hiérarchiques est faible

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous demandons des rencontres avec nos supérieurs hiérarchiques mais jamais ils n'ont jamais été accordées.

.

Bien que tel soit mon chef, je m'adresse à chaque fois au directeur du département.

.

Les programmes de production ne nous sont pas connus.

.

Il y a certaines choses qui ne sont pas correctes qu'on voit mais qu'on ne porte pas à la connaissance de nos chefs.

.

Nous avons très peu de rapports avec les supérieurs hiérarchiques. On nous pose des questions uniquement quand la machine ne fonctionne pas comme il faut.

.

La hiérarchie ne fait aucun effort pour intégrer l'encadrement dans la recherche de solutions d'améliorations.

.

Il nous est très difficile de parler avec nos chefs.

.

Nous n'avons pas de rapport avec la hiérarchie, on passe " à gauche à droite " pour

nous exprimer.

Les réunions, quand elles sont organisées, présentent peu de valeur ajoutée vis-à-vis de l'activité de l'entreprise

Cadres

Agents de maîtrise

Parfois

.

Les années passées, je pouvais détacher quelques feuilles du manuel d'utilisation des machines pour maîtriser les contours d'une panne, mais actuellement, je ne peux plus faire un effort dans ce sens.

.

Avant, il y avait une périodicité des réunions uniquement pour suivre l'exécution des budgets. Comme on se voit tout le temps, on a la connaissance des éléments essentiels et les réunions ne sont pas nécessaires.

.

Il n'y a jamais de réunions pour la recherche des actions d'amélioration.

.

Les réunions n'existent pratiquement pas, elles sont faites quand ça ne marche plus.

Il n'existe pas de cadre adéquat pour la création et la circulation des informations.

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Les réunions ne sont pas organisées .

.

Les éléments des coûts de production sont la propriété de quelques responsables.

.

Même si on a une suggestion à faire, il nous est impossible de la faire arriver à destination.

.

Nous n'avons actuellement aucun cadre connu pour chercher les améliorations à apporter à l'organisation de notre travail.

.

Nous pouvons constater des choses à améliorer mais nous n'avons aucun canal pour

les faire valider.

Les organes de représentation du personnel sont inefficaces et ne répondent pas par conséquent aux attentes de ceux qui les ont élus

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Les membres du conseil d'entreprise, quoique existants sont considérés comme des figurants

.

Les syndicats et le conseil d'entreprise existent mais ne s'engagent pas pour défendre la cause des autres. Ils ont une attitude démissionnaire.

.

L'activité syndicale n'existe pas dans l'entreprise. D'ailleurs, si je devais créer une entreprise, je n'y permettrais pas l'existence d'un syndicat.

.

Nous ne faisons jamais de réunions. On les demande mais elles sont toujours refusées.

.

Les instances de représentation du personnel que ce soit les syndicats ou les conseils d'entreprise sont quasi-inexistantes.

GESTION DU TEMPS

Les erreurs commises dans le processus de production ralentissent le rythme de production de l'entreprise.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Au cas où le tabac sort très frais, on le ramène dans le cutter. Cela peut être dû à l'inattention des opérateurs.

.

Il peut arriver qu'on ait des cigarettes presque vides qu'on devra recycler au lieu d'avoir

une cigarette remplie.

Certaines unités de l'entreprise n'ont pas de programme précis de travail (atelier) tandis que d'autres ne prennent pas le temps nécessaire pour bien faire leur travail

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous n'avons pas de programme précis à suivre. C'est la production qui nous commande. Nous nous arrangeons pour trouver le temps nécessaire pour faire la synthèse de nos observations.

.

Il arrive qu'on fasse un dépannage sommaire par manque de temps et la panne dans ce cas est obligée de rester.

Les pannes des machines sont un des éléments qui ralentissent le rythme de production.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très Souvent

.

Il arrive qu'on prenne beaucoup de temps pour trouver l'outillage dont on a besoin pour la réparation .

.

Il y a des fois où j'arrête la machine car la précédente est en panne.

.

Certaines personnes profitent des pannes pour s'asseoir.

.

Les pannes sont l'occasion de causerie pour le personnel.

.

Pendant qu'on fait les réparations, il arrive des fois qu'on attende sans rien faire.

.

Il arrive qu'on prenne beaucoup de temps sans travailler à cause des pannes.

.

Il y a des déréglages qui peuvent demander beaucoup de temps de réparations.

Certains membres du personnel ne sont pas conscients de l'importance du facteur temps dans la production.

Agents de maîtrise

Rarement

.

Les gens sont nonchalants quand il faut s'entraider.

.

Quand je marche à vive allure pour répondre à l'appel d'un opérateur qui a une machine en panne, certains de mes collègues s'en étonnent et me lancent des fois des critiques.

L'état des machines est à l'origine de l'augmentation des déchets et le non respect des normes de production amène souvent à des perturbations dans la chaîne de production

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Le mauvais état des machines est souvent à l'origine de l'augmentation des wests.

.

S'il y a des problèmes au niveau du SMD, on peut être obligé d'arrêter la production.

.

Les machines peuvent s'arrêter à cause des saletés qui s'accumulent dans les pièces.

.

Il arrive que j'intervienne pour aider le superviseur en cas de problème.

.

Quand il y a de mauvaises cigarettes on les ramène au PMD pour les recycler.

.

L'augmentation de poussières peut provenir d'un mauvais reconditionnement quand le mélange de l'eau et de la vapeur n'as pas été homogène.

FORMATION INTEGREE

La culture du tabac est peu connue que ce soit au niveau des tabaculteurs qu'au niveau des encadreurs agricoles

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Les maladies du tabac nous sont inconnues. Il n'y a pas de maladies visibles.

.

A la sortie de l'école, on a des problèmes d'ordre pratique notamment en ce qui concerne l'utilisation des produits phytosanitaires.

.

Les paysans ne savent pas détecter les maladies virales. Pour cela, on fait des opérations de pulvérisation de routine pour une lutte préventive.

.

On peut employer des vulgarisateurs locaux qui se forment par la suite sur le tas avec risque, quoique intégré au milieu socio-culturel, de créer un climat de manque de confiance de la part des tabaculteurs.

.

Au recrutement, notre personnel n'a pas de connaissances pratiques suffisantes sur l'industrie du tabac. Nous devons les former nous mêmes.

.

Actuellement, nous recrutons des gens bruts que nous devons former avant d'être opérationnels.

L'usage de l'anglais que ce soit pour la formation ou l'emploi des manuels d'utilisation handicape l'acquisition de connaissances techniques suffisantes sur les machines.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il nous est très difficile d'utiliser les manuels d'utilisation des machines car ils sont tous écrits en anglais.

.

Les manuels ne peuvent être lus que par les seuls électriciens ou mécaniciens. Cela pourrait nous aider grandement.

.

Tous nos formateurs sont étrangers (anglophones) et on n'a pas fait d'effort pour traduire les manuels d'utilisation en français.

Les capacités d'intervention sur les machines ne sont pas suffisantes

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

On peut avoir des arrêts de machines dus à l'incompétence des opérateurs.

.

Quoique je suis ancien dans l'entreprise, il y a des pannes de machines que je ne maîtrise pas.

.

Les opérateurs sont spécialisés par ligne de production. Ils ne peuvent pas opérer en dehors de leur zone d'intervention. Cela serait intéressant mais nos supérieurs ne le veulent pas.

.

Aucun membre du personnel n'a été engagé avec des connaissances suffisantes sur les machines que nous utilisons.

La formation n'est pas suffisamment organisée

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

La formation se fait juste par encadrement direct.

.

Nous ne bénéficions pas réellement de formation. Nous avons seulement un encadrement sur terrain.

.

Les problèmes que nous avons actuellement seraient liés au fait que nous n'avons pas de formation quand nous arrivons ici.

.

Il n'existe pas de formation au niveau de l'entreprise.

.

La formation est essentiellement pratique. C'est à l'initié de prendre par écrit certains

éléments qu'il juge importants.

.

Aucune formation n'est prévue pour nous.

La formation sur le tas qui est dispensée aux recrutés paraît être insuffisante

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

On dirait que, comme les mécaniciens des garages des quartiers, nos formateurs nous cachent quelque chose.

.

Quand on nous forme sur le tas, on oublie qu'on peut avoir une panne qui ne soit jamais survenue pendant que l'encadrement était avec nous; et comme on n'a pas de support écrit, il nous est difficile d'avoir une référence.

.

La formation donnée était exclusivement orale.

.

Les mécaniciens sont formés sur place mais au niveau théorique, ils se débrouillent pour compléter leurs connaissances sur les machines.

.

La formation n'est pas détaillée parce qu'on n'a pas de matériel didactique.

Les responsables sont sceptiques quant à l'efficacité d'organiser la formation

.

Cadres

.

Personnel de base

Rarement

.

Actuellement, nous recrutons des gens bruts que nous devons former avant d'être opérationnels.

.

Les responsables ont peut-être peur de former quelqu'un qui pourrait partir d'un moment à l'autre.

L'entreprise accuse un déficit de compétences qui est préjudiciable à l'efficacité des contrôleurs de qualité et des opérateurs.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Nous n'avons jamais eu de formation proprement dite sur le contrôle de qualité.

.

Aucune formation ne nous est dispensée pour maîtriser certaines notions relatives à la mécanique et à l'électricité, alors que cela pourrait améliorer la qualité de nos prestations.

.

On ne nous donne pas de formation théorique sur les machines que nous utilisons.

.

Il n'y a pas de polyvalence au niveau des opérateurs. Il arrive que les opérateurs appellent pour une panne mécanique alors qu'elle est électrique ou vice versa.

.

Quand on est opérateur, on ne peut travailler que sur une seule machine.

L'acquisition des nouvelles compétences bute à la fois à l'engagement des responsables de l'entreprise et au manque de volonté du personnel de l'entreprise de se former

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous ne sommes jamais informés à l'avance lors de l'acquisition d'une machine on nous forme sur la machine après son acquisition.

.

Je ne suis pas prêt à faire de la formation car ma carrière ne se trouve pas dans l'entreprise

.

Les années passées, je pouvais détacher quelques feuilles du manuel d'utilisation dans machines pour maîtriser les contours d'une panne, mais actuellement, je ne peux plus faire un effort dans ce sens.

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

L'intervention de l'Etat dans la gestion de l'entreprise a freiné son développement

Cadres

Parfois

.

Nous avons connu des périodes sombres où on a été nationalisé. On travaillait suivant la politique du gouvernement.

.

La société a connu des perturbations dans sa politique de développement à cause des changements de statut de l'entreprise.

Le personnel de l'entreprise n'est pas informé de sa politique de développement

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

La stratégie de l'entreprise nous est inconnue

.

Il n'existe pas de plantation d'arbres sauf ceux des projets de reboisement.

.

Depuis 1993, on ne fait plus d'études de marché, nous nous fions à l'expérience.

.

Nous ne connaissons rien de la politique de l'entreprise que ce soit en matière de ventes, de production, etc.

.

Nous n'avons aucune information sur les projets de l'entreprise.

.

En ce qui concerne la stratégie, on n'a rien qui soit écrit.

.

Nous n'avons aucune information sur la vie de l'entreprise.

La mise en place des objectifs des différentes unités de l'entreprise est du ressort des seuls supérieurs hiérarchiques

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Quand on fixe les objectifs de la production, on ne m'associe pas. Je ne suis même pas informé.

.

Nous n'avons pas d'objectifs à atteindre. C'est le chef de service qui seul en a la possession et il se charge de voir comment on travaille.

.

C'est uniquement à l'examen des rapports qu'on peut voir si oui ou non il y avait un programme de développement à long terme.

.

On ne nous fixe pas d'objectifs à atteindre.

La non disponibilité des séchoirs en qualité et en quantité suffisantes , le détournement ou l'application incontrôlée des engrais et des produits phytosanitaires entravent la possibilité de produire du tabac de bonne qualité et à faible coût

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Les produits phytosanitaires sont appliqués indépendamment des maladies qu'a le tabac.

.

Il arrive que les séchoirs ne soient pas disponibles, dans ce cas, on peut avoir des problèmes de séchage .

.

Il y a des fois où les qualités ne sont pas séparées. Dans ce cas, on nous paie sur la qualité inférieure contenue dans le lot.

.

Les engrais que nous distribuons aux tabaculteurs sont des fois utilisés pour d'autres fins.

.

Les séchoirs peuvent brûler par surcharge à cause des tuyaux mal installés. Certaines installations sont faites à la hâte.

.

Pour les séchoirs qui brûlent, on ne fait pas payer les tabaculteurs.

.

Nous nous apercevons des fois que certains agriculteurs vendent l'engrais qui leur est distribué.

.

Nous essayons d'exagérer les productions de plants pour avoir les quantités qui pourraient être demandées et nous avons en conséquence des plants qui restent dans la pépinière.

.

L'entreprise applique les engrais sans avoir fait des études du sol pour estimer les besoins des sols où on cultive le tabac.

La collaboration entre les services, le manque de suivi des objectifs fixés aux différentes unités sont à l'origine de la faiblesse des performances de l'entreprise.

.

Cadres

.

Personnel de base

Souvent

.

S'il n'y a pas de révision du budget, on prend beaucoup de temps à satisfaire les tabaculteurs et on peut être en retard par rapport à la saison.

.

La quantité de cigarettes fluctue d'un jour à l'autre. On peut produire une seule palette au lieu de six par jour.

.

On ne peut pas exiger de nous un niveau de production car il est conditionné par l'occurrence des pannes

.

Avant, on contrôlait le temps de fonctionnement des machines mais actuellement non.

.

Nous n'avons qu'une seule évaluation annuelle des objectifs atteints. L'objectif non atteint accuse les responsables.

.

S'il n'y a pas de révision du budget, on prend beaucoup de temps à satisfaire les

tabaculteurs et on peut être en retard par rapport à la saison

.

La distribution tardive des engrais a affecté la production chez les tabaculteurs .

Les objectifs de l'entreprise ne sont pas largement diffusés aux différents acteurs et certains facteurs externes diminuent l'efficacité de l'entreprise

Cadres

Parfois

.

Certains tabaculteurs se sont désistés après qu'ils aient contracté des dettes auprès de l'entreprise

.

Actuellement, il nous est très difficile d'atteindre nos objectifs de vente à cause de la situation politique actuelle.

.

Des fois nous avons des pièces de rechange qui sont achetées mais dont les numéros de référence ne sont plus conformes à celles reprises dans les catalogues.

.

Quand un four brûle, on nous en construit un nouveau, mais le paiement ne se fait que sur un seul.

L'activité de production enregistre beaucoup de pertes

Cadres

Parfois

.

Toutes les ventes sont faites au comptant car les crédits se sont montrés peu rentables car beaucoup d'entre eux sont difficiles à recouvrer.

.

Au cas où nous avons de mauvaises cigarettes, on est obligé de les recycler mais il y a une certaine quantité de tabac ainsi que des accessoires qui doivent être perdues.

.

La variabilité de l'état d'humidité est à l'origine des pertes de cigarettes.

Le suivi et le contrôle de la quantité des pièces de rechange dénotent une faiblesse dans la gestion de celles-ci.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Nous n'avons pas de registre pour le suivi et le contrôle des pièces fabriquées localement.

.

Nous ne connaissons pas la valeur des pièces que nous fabriquons localement. Toutes les pièces de rechange acquises avant 1990 ne sont valorisées.

.

Nous ne connaissons pas avec exactitude les propriétés physico-chimiques des pièces que nous remplaçons par celles fabriquées dans notre atelier. Nous essayons d'estimer leur composition.

Il n'existe pas de système d'information permettant de suivre les différents éléments qui influencent la productivité de l'entreprise.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il est très difficile de se faire une idée exacte des indicateurs à suivre renseignant sur l'efficacité de notre travail.

.

Nous n'avons aucune exploitation à terme des rapports que nous produisons régulièrement.

.

Nous n'avons pas de registre pour consigner les pannes de machines.

.

Quand nous posons des questions relatives aux performances de l'entreprise, on nous indique les documents où chercher ces informations mais on ne nous les donne jamais.

Les systèmes de classification et de rémunération pratiqués dans l'entreprise sont inconnus du personnel

Agents de maîtrise

Parfois

.

Il n'y a aucun critère de classification pour le personnel de l'entreprise. Nous ne connaissons aucun élément de base par exemple dans la fixation des rémunérations.

.

Nous ne connaissons rien des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise.

L'appréciation du personnel se fait sur base d'éléments jugés peu objectifs

Personnel de base

Souvent

.

On peut passer manoeuvre à opérateur mais on ne connaît pas comment cela se passe.

.

L'appréciation annuelle est faite au hasard. Il n'y a pas de critères objectifs sur lesquels on se base

La gestion du personnel n'est pas centralisée par un seul service

Cadres

Rarement

.

Nous ne faisons pas d'études prévisionnelles des besoins en personnel.

.

Le chef du personnel n'intervient pas dans le recrutement des employés des autres départements.

Le bon fonctionnement des machines bute sur la qualité des pièces de rechange et la mauvaise organisation des réparations des machines.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous avons des fois des pièces de rechange réparées ou fabriquées localement qui peuvent endommager d'autres pièces.

.

Un électricien peut faire des modifications et ne pas le signaler à son successeur. Dans ce cas, nous avons des problèmes pour les réparations.

.

Certaines machines sont difficiles à réparer à cause des nombreuses modifications qui leur ont été apportées et qui font qu'elles ne sont plus conformes au schéma initial.

Les données recueillies sur l'activité de l'entreprise ne sont pas exploitées dans le sens de rechercher les voies d'amélioration

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Les rapports que nous produisons sont destinés à la hiérarchie et ne reviennent pas à notre niveau pour exploitation

.

Il nous est arrivé d'acheter une machine usagée qui nous était présentée comme neuve par le fabricant.

.

Quand nous établissons des rapports, ils sont centralisés par nos chefs et nous ne les exploitons pas.

ANNEXE N°1.2 EFFET-MIROIR ENTREPRISE “ B ”

CONDITIONS DE TRAVAIL

Les problèmes liés à l’approvisionnement des fournitures d‘électricité gêne le fonctionnement des machines

Agents de maîtrise

Rarement

.

Les coupures d’électricité de la REGIDESO sont à l’origine de nombreuses pannes électroniques.

.

Nous sommes des fois amenées à arrêter certaines machines parce que l’intensité du courant qui arrive est inférieure à celle qu’elles utilisent.

Les pièces de rechange et l’outillage sont insuffisants

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Il peut arriver que je sois dans l’obligation d’attendre un outillage pour réparer une machine. Cela arrive très souvent et dans ce cas, la machine continue à tourner.

- Certaines pièces de rechange ne sont plus trouvables au magasin.
- Les pièces de rechange ne sont pas suffisantes.
- Nos machines sont vieilles et nous avons des problèmes de pièces de rechange.
- Nous sommes obligés de nous adresser aux ateliers électromécaniques de la place.

Le mauvais état de l'équipement de production freine le rythme de production.

- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Très souvent

- Pour les pannes mécaniques, ce sont les pignons qui sont régulièrement en panne.
- Nous avons des machines qui sont vieilles de plus de 15 ans et elles sont régulièrement en panne.
- Toutes les machines font des pertes et il est impossible de les réduire.
- Les mauvais réglages dépendent des fois des vis déjà dévissées.
- Le mauvais état des tamis occasionne des fois des pertes qui s'accumulent et qui trouent les films.

Aménagement et agencement des locaux

La construction des immeubles de l'entreprise n'a pas suffisamment pris en considération les conditions climatiques

- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Assez souvent

.

Nous enregistrons beaucoup de pertes qui peuvent être dues aux variations de température dans les magasins.

.

Notre usine est régulièrement inondée, ce qui cause beaucoup de dommages à nos machines.

.

Les matières premières peuvent être détériorées à cause de mauvaises conditions d'humidité dans les magasins.

.

Nous ne pouvons pas prévoir un stock de produits finis car il pourrait se salir.

Les conditions de travail à l'intérieur de l'entreprise sont difficilement supportables

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

A l'intérieur de l'usine, il arrive que l'intensité de la chaleur soit intenable surtout pendant la saison sèche.

.

Les conditions d'hygiène et de sécurité ne sont pas suffisantes. On peut par exemple faire une soudure sans qu'on ait un masque pour la protection des yeux.

Le travail est très fatiguant

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

L'équipe de nuit a un horaire extrêmement lourd car ils travaillent pendant 14 h00 .Notre travail est très fatiguant.

.

L'enveloppe de travail du chef d'équipe est très lourde.

.

Les plastiques qui sont répandus par terre proviennent pour certains des courants de vent qui passent par les fenêtres mais surtout de l'inattention due à la fatigue des opérateurs. Dans ce cas on a une production qui peut être ainsi perdue.

.

Le travail de technicien est très fatiguant car les machines sont très vieilles.

Les conditions dans lesquelles sont exercées le travail dans l'entreprise sont de nature à nuire à terme à la santé des membres du personnel

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous n'avons pas de matériels de protection que ce soit contre le bruit des machines ou contre la lumière lorsque nous sommes amenés à faire des soudures.

.

Au service de nuit, suite à la fatigue, nous dormons à même le sol indépendamment du bruit qu'il fait dans l'usine.

.

Nous avons des crises de malaria qui sont aggravées par notre état de fatigue permanent.

Les problèmes politiques interfèrent avec l'activité de production

Cadres

Rarement

.

Les problèmes politiques entravent beaucoup la production de notre entreprise. A des moments, certains employés arrivaient à se battre.

ORGANISATION DU TRAVAIL

Les chefs d'équipe connaissent beaucoup de glissements de fonction

Agents de maîtrise

Parfois

.

Si une machine tombe en panne et que les techniciens sont occupés à faire une

réparation, j'interviens pour faire leur travail et des fois, il m'arrive d'être obligé de faire le travail des opérateurs.

.

Je suis obligé d'intervenir fréquemment au profit des opérateurs.

La mauvaise répartition des tâches freine l'engagement de certains acteurs dans l'activité de l'entreprise

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Pendant la nuit, il n'y a pas de techniciens et les chefs d'équipe doivent se débrouiller pour toutes les réparations ou ils arrêtent tout simplement les machines.

.

Je ne sais pas par où commencent mes responsabilités et par où elles se terminent.

.

Je ne connais pas quel poste j'occupe. Depuis que j'ai été recruté, on ne m'a jamais dit exactement ce que j'allais faire.

Le travail des opérateurs n'est pas correctement organisé

Agents de maîtrise

Rarement

.

On peut avoir des gens qui peuvent rester sans rien faire.

.

Il existe une vitesse de production élevée que seuls les techniciens et les chefs d'équipe peuvent imprimer aux machines mais sur laquelle les opérateurs ne peuvent pas travailler.

Le personnel de l'entreprise ne se sent pas suffisamment interpellé par la nécessité d'accroître le rendement

Cadres

Rarement

.

Certains des membres du personnel se soucient peu du rythme de travail, ils se contentent de montrer uniquement leur présence à l'usine.

.

Nos ouvriers n'arrivent pas à intérioriser les exigences d'une production industrielle.

Le travail est considéré comme peu motivant

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Souvent

.

Le travail que nous faisons n'est pas très motivant car il est très répétitif.

.

Je ne peux pas accepter le travail de chef d'équipe car il est très exigeant

.

Je n'ai aucune possibilité d'évolution dans l'entreprise.

Le suivi et le contrôle du fonctionnement des équipements ne sont pas réglementés

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Nous ne faisons aucun relevé qui pourrait nous permettre de connaître les principales causes des pannes.

.

Quand on n'enregistre pas de pertes, on ne pense jamais au nettoyage du " die ".

.

Certaines machines ABM peuvent passer toute une journée sans avoir fonctionné.

.

Quand l'automatisme des ABM est en panne et que les mécaniciens ne sont pas là, nous nous arrangeons pour tourner les bobines à la main.

.

Nous enregistrons des pertes à cause d'un mauvais réglage des températures.

.

En laissant les opérateurs faire certaines réparations, nous avons remarqué que même s'ils y arrivaient, les réparations étaient légères et risquaient de compliquer les pannes

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ultérieures car les schémas étaient altérés. Il n'existe aucune disposition qui réglemente le suivi des machines

.

Il arrive qu'on nous dise que le véhicule est allé faire une course pour un tel alors qu'on en avait besoin pour aller acheter une pièce de rechange ou des lubrifiants pour nos machines.

.

Quand je remarque une panne, j'essaie de la réparer . Ce n'est que lorsque je ne peux pas la réparer que j'appelle les techniciens.

.

Pour les petites pannes que nous réparons, nous ne renseignons pas les techniciens et aucun suivi n'est fait pour celles-ci.

Le non respect des exigences de la production est à l'origine de nombreuses pertes de production enregistrées par l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Quand les opérateurs mesurent les dimensions des produits à fabriquer, ils les faussent car ils ne se donnent pas la peine de suivre les différentes variations des dimensions pouvant survenir au cours de la fabrication des films de polyéthylène.

.

Si l'opérateur est distrait et que les saletés s'introduisent dans la machine (ou dans le mélange) les films qui sortent sont de mauvaise qualité.

.

Il n'existe pas de descriptif de postes sur lequel on pourrait se référer pour l'exécution de notre travail.

La non prise en considération des exigences imposées par la production occasionne beaucoup de pertes

.

Cadres

.

Agents

.

Personnel

Souvent

.

Beaucoup de pertes sont dues à l'inattention, à l'incompétence des salariés ou à l'état défectueux des machines

.

L'épaisseur du film est difficile à régler et des erreurs sont très fréquentes à ce niveau

.

Il arrive qu'on fasse beaucoup d'emballages car les travailleurs sont distraits

.

Les pannes peuvent provenir de la distraction des opérateurs au cas où les axes continuent à tourner alors que les matières ne sont pas fondues.

.

Nous enregistrons le maximum de pertes quand nous démarrons les machines

.

Les pertes viennent beaucoup de pertes au début de la production pour les extrudeuses

Certains arrêts de machine sont dus à l'insuffisance du personnel

Agents de maîtrise

Parfois

.

Quand le personnel n'est pas suffisant, on est obligé d'arrêter certaines machines.

.

Du fait qu'on n'a pas de techniciens travaillant la nuit, quand une machine tombe en panne, on ne fait que l'arrêter.

Le remplacement des absents est très difficile

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Je connais mieux les extrudeuses mais quoique pouvant passer toute l'année sans travailler sur les ABM, quand il y a un absent, on peut m'appeler pour y travailler malgré l'inconfort que je ressens.

.

Le remplacement sur les machines est très difficile car si les opérateurs sur ABM

allaient travailler sur les extrudeuses, on aurait des pertes élevées.

GESTION DU TEMPS

La durée du travail n'est pas respectée

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Avant de commencer la production, nous pouvons facilement prendre entre 30 minutes et 1 heure.

.

Actuellement, nous avons des machines qui fonctionnent à moitié de leur régime.

.

Pendant la nuit, quand j'ai terminé une commande, je peux me permettre un repos de deux heures.

.

Quand nous effectuons le rôle de nuit, il arrive que les matières premières mises à notre disposition soient terminées avant que la nouvelle équipe n'arrive.

.

Certains retards dans la prise de poste sont , soit dus à l'arrivée tardive de certains employés, soit à une réparation des tâches tardive.

.

Le repos de midi freine notre activité car les employés dépassent généralement les 30 minutes qui leur sont accordées.

Le rythme de production est régulièrement perturbé et certaines commandes ne sont pas servies à temps.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Il est fréquent qu'on soit dans l'impossibilité de respecter les délais que nous imposent nos clients.

.

Il arrive souvent que les commandes soient livrées tardivement.

.

Nous prenons 10 à 15 minutes pour pouvoir changer de dimensions. Ce temps peut s'allonger quand on doit fabriquer des sachets soudés ou non.

.

Il est fréquent qu'on n'arrive pas à fabriquer les commandes de la journée.

.

Nous avons des fois des machines qui s'arrêtent car le graissage n'a pas été régulier.

La pénibilité du travail de nuit ainsi que le changement de produits à fabriquer sont à l'origine des nombreuses pertes enregistrées au niveau de la production

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous sommes des fois obligés de couper le film quand les dimensions du film qui sort ne correspondent pas à celles exigées par une commande.

.

Pour les machines ABM, les pertes dépendent du non respect des dimensions qu'exigent de nous les clients.

.

Il arrive que les clients n'acceptent pas les produits qu'on leur propose du fait que les dimensions n'ont pas été respectées.

.

Nous avons des produits finis qui sont refusés par les clients lors de la vente alors que l'erreur provient de la première étape de fabrication.

.

Pendant la nuit, il est fréquent qu'on se trompe de dimensions surtout pour le film fabriqué sur les extrudeuses.

.

Il nous arrive de faire des pertes de matières pouvant aller jusqu'à 5 Kg. C'est le manque de précision qui en est la cause.

Les mauvais réglages des machines, le non respect des normes de production ajoutés au

mauvais conditionnement des matières premières augmentent la quantité de production rebutée

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Les rebuts augmentent quand la température ne correspond pas à celle requise, à cause d'un mauvais réglage ou s'il y a des saletés dans les matières premières ou dans la machine.

.

Quand une saleté s'introduit dans la machine, on a le film qui casse tout de suite.

.

Le mauvais réglage des thermocouples peut amener à des à des problèmes d'estimation de la température des machines.

.

On peut avoir une mauvaise production à cause de petites erreurs difficilement décelables.

.

Il peut arriver que des machines fonctionnent sans qu'on soit entrain de produire.

.

Certains produits nous sont retournés parce que les caractéristiques ne sont pas respectés spécialement quand les sachets sont mal ou pas soudés.

.

Il existe des pertes qui ne sont pas régénérables.

La maintenance et l'entretien des machines n'est pas du tout programmée

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Quand on a beaucoup de commandes, on ne peut pas arrêter la production pour faire la maintenance des machines.

.

Les opérations de maintenance ne peuvent pas être programmées.

.

On peut travailler sur une machine pendant deux ou trois mois sans qu'on l'ait nettoyée et quand les saletés s'accumulent nous sommes dans l'obligation d'avoir des pertes.

L'absence de programmation de l'activité de production entraîne des pertes de temps de production considérables.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

très souvent

.

A chaque fois qu'on change de commandes, on doit enregistrer des pertes.

.

On peut par exemple nous dire de chauffer une machine pour telle production et quelques instants après, on nous dit qu'il faut changer parce qu'une commande urgente arrive.

.

Le programme de production ne nous est pas connu d'avance. Nous devons nous référer à la Direction Générale pour connaître les produits à fabriquer.

.

Le programme de production journalier n'est jamais connu à l'avance, il nous est communiqué au jour le jour.

.

Les pertes peuvent provenir d'une commande expresse difficile à exécuter surtout quand nous ne sommes pas habitués à fabriquer le produit commandé.

.

Nous avons des commandes qui peuvent prendre beaucoup de temps avant de commencer leur fabrication car on doit changer le " die " et le " air cooling ingring ". Dans ce cas, on peut prendre plus d'une heure pour avoir la température souhaitée.

.

Nous enregistrons beaucoup de pertes quand on est entrain de changer de commandes car les dimensions doivent être ajustées.

.

Les pertes doivent exister car on change les dimensions très souvent. C'est quand on fait les essais qu'on se trompe.

L'activité de production est tributaire des commandes passées par les clients

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Pour l'activité de production, nous dépendons exclusivement du rythme de production que nous imposent nos clients.

.

Les activités de production ne sont pas programmées. Le rythme de fonctionnement des machines dépend des commandes.

.

La programmation de l'activité de production est quasi impossible.

.

L'établissement du programme n'est pas de notre responsabilité car les responsables des ventes considèrent que rien ne peut primer sur les exigences du client.

.

Nous ne faisons pas de stock de produits finis car ils pourraient se salir.

.

Du fait que nous devons répondre à beaucoup de sollicitations, nous changeons d'activité très fréquemment.

.

Quand nous avons des produits en suffisance dans le stock, nous diminuons le rythme de travail.

.

Les produits qui nous sont retournés doivent être régénérés mais dans ce cas, on ne peut que fabriquer des produits avec une grosse épaisseur (0,06 mm au minimum). Ces régénérés peuvent être classés parmi les pertes si ils sont sales.

.

Il n'existe aucune exigence en terme de quantité à produire.

Certains facteurs font que l'intensité du travail varie souvent en baisse

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Quand je manque d'outillage, je préfère aider mon collègue pour ensuite réparer la machine suivante.

.

Nous pouvons ralentir la vitesse de production pour que les opérateurs restent éveillés pendant la nuit.

.

Quand une machine est en panne, il arrive que je sois obligé de l'arrêter pour attendre la disponibilité des techniciens.

Les pannes sont les éléments essentiels qui freinent le rythme de production de l'entreprise.

Personnel de base

Souvent

.

Nous avons des pannes qui peuvent durer un mois avant d'être réparées.

.

Il arrive très souvent de ne pas avoir un technicien disponible pour la réparation. On peut même passer toute une journée sans que la machine ne soit réparée.

.

Les pannes sont très fréquentes spécialement pour les anciennes machines.

.

Les pannes sont un des éléments qui font que la production varie.

.

Quand plusieurs machines tombent en panne en même temps, certaines doivent attendre pour que les techniciens soient disponibles.

La lenteur et le manque de précision dans les différents réglages sur les machines génèrent des pertes de production importantes

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Lorsque la température est excessive, le film commence à se couper.

.

Le réglage du " die " peut facilement prendre une heure et allonger le temps mis pour

changer de dimensions sur les extrudeuses.

.

Les réglages sur ABM causent beaucoup de pertes car on peut prendre beaucoup de temps pour les nouvelles dimensions.

Le non respect des procédures de travail allonge le temps d'exécution de certaines tâches

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Chaque matin, nous avons des plastiques à ramasser car les gens, une fois fatigués ne songent plus à les mettre dans le sac poubelle si leurs chefs ne sont pas attentifs.

.

Il nous arrive de prendre beaucoup de temps pour trouver un outillage qui pourrait être mal rangé.

.

Les consignes concernant la conservation ne sont pas suivies.

COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

Certaines personnes considèrent qu'ils ne sont pas associées au travail de la direction

Agents de maîtrise

Parfois

.

Je ne suis pas associé au travail de la direction; cette dernière ne fait que me transmettre les demandes de production.

.

Il m'arrive des fois de faire des travaux dont je ne vois pas la finalité comme par exemple le rapprochement de la production annelle à celle des années passées.

.

Comme on ne m'a jamais dit comment travailler, je ne leur donne rien comme information.

La direction ne favorise pas l'émergence et l'exploitation de l'information ascendante

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Seuls les membres de direction peuvent connaître le niveau d'activité.

.

Il nous serait très difficile de faire une proposition au directeur général car je dois me référer aux instances de représentations du personnel.

.

Les responsables de l'entreprise n'insistent pas pour nous amener à participer à la création d'une base de données pouvant renseigner sur l'activité de production.

Les réunions faites au niveau de l'entreprise présentent une faible valeur ajoutée à l'activité globale

Personnel de base

Assez souvent

.

Le contenu des réunions est toujours le même, rien n'est écrit.

.

Les réunions que nous faisons ont pour essentiel un contenu social.

Certaines informations sont la propriété des seuls responsables de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Le contenu des réunions n'est pas exploité suffisamment . Toutes les décisions prises sont conservées en l'état.

.

Je n'ai aucune idée du coût des intrants que nous utilisons.

Les gens ont tendance à transmettre les informations oralement

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Les petites pannes qu'on répare ne sont pas inscrites quelque part pour servir de renseignement.

.

Nous n'employons pas beaucoup de documents écrits, toutes les informations circulent oralement.

FORMATION INTEGREE

Il est rare de trouver des opérateurs pouvant opérer sur toutes les machines.

Personnel de base

Parfois

.

A chaque fois que je suis absent, la production sur le Punching n'est pas bonne.

.

Nous avons très peu d'opérateurs qui peuvent travailler sur toutes les machines.

.

En réalité, même s'il arrive que je travaille sur toutes les machines, je ne suis très efficace que sur les ABM.

La formation des opérateurs semble être légère

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

On ne nous a jamais réellement formé pour être des opérateurs sur machine. Ainsi, je ne peux faire aucune réparation.

.

En tant qu'opérateur, je travaille tel un chauffeur; quand sa voiture s'arrête le travail qui suit est celui du mécanicien; je ne m'intéresse pas à savoir le fonctionnement des

machines.

.

Du fait que leurs connaissances techniques sont limitées, les opérateurs ne peuvent pas alerter les techniciens avant que les machines ne s'arrêtent. ce n'est que lorsque tout se bloque qu'on avertit le technicien.

Les compétences que demandent la réparation des machines ne sont pas suffisantes

Agents de maîtrise

Rarement

.

Il nous arrive de recourir à l'extérieur pour certaines réparations surtout quand il s'agit de pannes électriques.

.

Les chefs d'équipe n'ont pas de formation technique qui leur permettrait de réparer les machines .

.

Lorsqu'il arrive que je ne puisse pas réparer une machine, je dois recourir à un ami qui vient m'aider le lendemain.

La formation sur le tas présente beaucoup d'inconvénients

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Je me suis formé juste en suivant le travail de mes collègues.

.

Nous avions aucun support écrit pour appuyer notre formation car on ne faisait que suivre les techniciens et les autres opérateurs pour connaître les contours de notre métier.

.

Pour les extrudeuses, quand il y a de nouveaux venus, il nous est très difficile de les former.

.

Toute la formation se fait sur le tas.

.

Les opérateurs peuvent ne pas tout montrer quand ils sont entrain de former des gens.

.

Nous prenons beaucoup de temps pour former les nouveaux venus et même là, très peu arrivent à avoir les compétences de ceux qui partent.

.

La formation des nouveaux recrutés se fait sur le tas et aucun support écrit ne sert de référence.

.

Les meilleurs techniciens que nous avions nous mêmes formés sont tous partis.

.

On montre aux opérateurs comment réparer certaines petites pannes mais nous n'avons aucun support écrit.

Les actions de formation ne sont pas considérées comme une grande nécessité dans l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Si jamais il existait un chef d'usine nommé qui programme notre activité, des actions de formation pourraient facilement être organisées et exécutées par les techniciens, mais si cette activité ne leur est pas donnée, ils ne peuvent pas se la commander.

.

Rien n'est fait pour nous aider à acquérir des aptitudes nous permettant de travailler sur toutes les machines.

.

Lorsque nous avons beaucoup de choses à faire, on ne pense plus à former nos travailleurs. Nous devons attendre des temps morts.

La langue constitue un obstacle aux actions de formation du personnel de base

Agents de maîtrise

Parfois

.

Beaucoup de manuel d'utilisation sont en anglais et nous ne pouvons se servir que des schémas car nous ne comprenons pas les explications.

.

Quand nous formons nos opérateurs, il nous est très difficile de traduire certains éléments (pièces) en Kirundi.

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

Orientations stratégiques et auteurs de la stratégie

Les projets d'avenir ne sont pas portés à la connaissance du personnel de l'entreprise.

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous ne pouvons pas augmenter notre capacité de production car notre marché est très étroit

.

Nous avons demandé à ce qu'il y ait un groupe électrogène pour aider à la lutte contre les pannes dues aux coupures de courant mais cela n'a pas été possible.

.

Nous n'avons pas d'objectifs pour la production.

.

On ne nous informe pas des développements futurs de l'entreprise. Nous ne savons pas s'il en existe quelques uns.

.

Actuellement, on ne nous dit plus rien des objectifs de l'entreprise.

L'intervention des supérieurs hiérarchiques dans l'organisation de la production est insuffisante.

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Dans mon esprit, j'ai délégué tout ce que je pouvais déléguer mais il n'y a pas de cahier de charges pour la délégation. Chacun doit faire ce qu'il a la responsabilité de faire

.

Tant que les machines fonctionnent, je ne vois jamais l'intervention de nos supérieurs hiérarchiques.

.

Si j'avais des objectifs qui me soient fixés, ils pourraient me servir de repère pour organiser mon travail.

.

Au niveau de notre entreprise, rien n'est fait pour connaître la productivité des travailleurs.

Les informations sur l'activité de l'entreprise sont considérées comme secrètes et restent la propriété des seuls responsables hiérarchiques

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Toutes les informations concernant la rentabilité de l'entreprise sont considérées comme des aspects secrets de la gestion. On ne peut pas par exemple connaître la variation du CA.

.

Les informations sur la rentabilité de l'entreprise sont considérées comme secrètes par peur que les employés ne demandent des augmentations de salaires

.

Nous ne connaissons pas les éléments qu'on prend en considération pour la compétition dans l'acquisition des marchés publics. C'est complètement secret.

Il n'existe pas de système d'information formalisé et certaines informations pouvant servir de moteur à l'activité de l'entreprise ne peuvent pas être obtenues en temps utile tandis que celles qui sont disponibles ne sont pas exploitées

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Concernant les informations que nous avons dans notre entreprise, nous ne sommes informés que sur ce qui ne marche pas, quand ça marche, jamais d'information sur l'activité de l'entreprise.

.

Nous ne connaissons rien des résultats de l'entreprise, par conséquent, nous ne pouvons pas connaître la compétitivité de nos produits sur le marché.

.

On regarde ce qu'on produit par jour. Jamais on ne fait le contrôle rétrospectif pour juger de notre productivité.

.

Nous ne pouvons pas connaître la quantité d'électricité consommée.

.

Je ne connais rien des coûts de production; des fois je ne connais même pas ce que coûte les matières premières entrant dans la fabrication de nos produits.

.

Si je n'informe pas la direction qu'il y a quelque chose qui ne marche, ils ne le sauront jamais.

.

Nous n'avons pas de support écrit pour les informations circulant dans l'entreprise. L'essentiel se fait oralement.

.

Quand on me demande quelque chose et que je ne le retrouve pas, c'est à ce moment que je décide quel document je dois créer.

.

Rien n'est fait pour suivre le rendement des différentes machines.

.

Nous ne connaissons rien du volume d'activité de notre entreprise.

.

Nous ne sommes pas informés sur l'évolution des quantités produites.

Il n'existe pas d'outils permettant de suivre et de contrôler la productivité de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Nous n'avons aucun système de contrôle du rendement des machines.

.

On ne peut pas se référer aux ventes des années passées pour programmer notre activité de production car nos clients sont très exigeants .

.

Nous ne pouvons pas suivre l'occurrence des pannes ou les consommations d'électricité.

.

Nous n'avons aucun indicateur pour comparer la productivité de l'équipe de nuit à celle de l'équipe du jour.

.

Aucune évaluation n'est faite de notre rythme de production.

Les systèmes de contrôle de l'activité de l'entreprise existants ne sont pas efficaces

Cadres

Rarement

.

Dans le règlement d'entreprise, nous prévoyons un système de contrôle mais il n'est pas utilisé.

.

Comme on est peu nombreux, les procédures de contrôle sont très légères; les grandes différences sont constatées à la clôture du bilan. Nous n'avons pas de comptabilité analytique, nous utilisons le système des coûts historiques pour nos décisions.

Il n'existe pas de données de référence pouvant servir de base à l'appréciation de l'activité de l'entreprise

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous ne connaissons pas la capacité de production des machines.

.

Il n'existe aucun standard sur lequel on pourrait se baser pour dire qu'on a une bonne production ou pas.

ANNEXE N°1.3 EFFET -MIROIR ENTREPRISE " C "

CONDITIONS DU TRAVAIL

La vétusté ajoutée au mauvais choix de l'équipement de production entraîne des perturbations de la production et une baisse conséquente de la capacité de production

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous estimons que le temps de fonctionnement des machines est de 60 % du temps de travail

.

Nos machines sont vieilles et sont par conséquent régulièrement en panne.

.

Nous avions des systèmes de comptage des quantités produites installées sur les machines, mais actuellement, on n'en a plus.

.

Il arrive qu'on continue à employer des navettes légèrement cassées qui provoquent beaucoup de coupures des fils de chaîne.

.

La capacité de production des machines a diminué du fait de la vieillesse des machines.

.

Au niveau de la carderie, on pouvait faire 12 tours mais actuellement on fait entre 10 et 11 tours au maximum.

.

Nous avons l'impression que les nouvelles machines sont plus lentes que les anciennes

.

Il existe des machines qui ont des productions constamment inférieures à celles d'autres

.

Nous perdons du coton quand une latte du tapis roulant se casse

Les pièces de rechange ne sont pas toujours disponibles et de bonne qualité

Agents de maîtrise

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Assez souvent

.

Pour la fabrication de certaines pièces de rechange complexes, nous avons des problèmes de documentation

.

La durée de vie des pièces de rechange fabriquées dans notre atelier est courte par rapport à celles achetées à l'étranger

.

Dans le passé, nous avions une matière appelée CEMENT pour protéger nos pièces contre l'usure prématurée mais actuellement, on en a plus. Je considère que c'est normal que nos pièces durent moins longtemps

.

Du fait de la faible qualité de nos pièces de rechange, il nous est actuellement impossible de prévoir la durée de vie des pièces de rechange utilisées sur nos machines

La mauvaise qualité des matières premières utilisées est à l'origine du taux élevé de déchets de fabrication

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Certains déchets sont soit dus à la mauvaise qualité des matières premières ou aux mauvaises prestations du personnel

.

Actuellement, le fil qu'on obtient des matières premières actuelles n'est plus solide. Les " époules " utilisées se cassent très souvent. Ils sont plus fins, ce qui fait que pour un nombre donné de fils, on fabrique moins de couvertures qu'avant.

La qualité des locaux n'est pas satisfaisante

Personnel de base

Parfois

.

La chaleur est excessive à l'intérieur de l'usine surtout pendant la saison sèche

.

On ne peut pas stocker les rouleaux de fils produits à la carderie car les étagères sont peu nombreuses.

Les accidents de travail sont fréquents dans l'entreprise

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Nous avons eu le cas d'un opérateur qui a été tué par la navette

.

Nous subissons beaucoup d'accidents de travail dans notre entreprise

.

Il arrive que les navettes quittent leur circuit et causent dans ce cas des accidents

.

Les machines de la carderie sont très dangereuses car nous avons des fois des opérateurs qui ont leurs doigts coupés

.

Il arrive des fois que nos ouvriers soient blessés par les machines

L'équipement de sécurité lorsqu'il n'est pas inexistant, n'est pas correctement utilisé

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Les masques pour la respiration ainsi que les boutons d'oreille ont été distribués mais rares sont les ouvriers qui en ont encore

.

Nous n'avons pas reçus de boutons d'oreille pour nous protéger contre le bruit

.

Les années passées, on nous distribuait des bottes spéciales mais actuellement, on

n’en donne plus

.

Les boutons d’oreille qui nous protègent contre le bruit nous sont distribués uniquement lorsque nous avons des visiteurs.

.

Dans notre section, nos salopettes sont très sales à cause de l’huile et de la chaleur

Le personnel de base est souvent malade, mal nourri, et les prestations qui lui sont accordées ne sont pas satisfaisantes

Personnel de base

Assez souvent

.

Du fait que nous sommes soignés par un infirmier salarié de l’entreprise, nous pouvons être obligés de travailler tout en étant malade car il arrive qu’il nous refuse le repos médical

.

Certains de mes collègues souffrent de la malaria parce qu’il nous est très difficile de nous payer à manger à suffisance

.

Actuellement, même si on est malade, on ne nous donne plus de repos médical

.

On nous a retiré le droit d’être soigné gratuitement alors qu’on l’avait avant que la société ne change de propriétaire

Le travail est très fatiguant

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Beaucoup de départs sont motivés par le fait qu’ils jugent le travail très dur

.

Le travail que nous effectuons est excessivement dur et comme nous ne pouvons pas manger suffisamment, nous sommes en permanence faibles

.

Nous avons un travail très fatiguant. Il est pratiquement impossible de tenir pendant les 8 heures exigées.

La situation politique a une incidence négative sur le climat de travail

Cadres

Rarement

.

La situation politique influe sur l'activité de notre entreprise. Un responsable peut avoir peur de donner des injonctions précises à un employé pour éviter qu'il n'y ait sur lui des menaces physiques des différences ethniques

ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organigramme n'est pas construit sur la base des besoins réels de l'entreprise

Cadres

Parfois

.

L'organigramme actuel comporte des postes qui ne sont pas pourvus. Nous l'avons ainsi établi en prévision des développements futurs de l'entreprise

.

Certains postes ne sont pas servis tels que le prévoit notre organigramme

L'insuffisance de l'organisation des réparations des machines est souvent l'origine d'une mauvaise répartition du travail et d'un ralentissement de la production

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

On peut rentrer sans avoir travaillé pendant deux jours du fait d'une panne de machine

.

Lorsqu'une panne survient, il arrive qu'on ne trouve pas les techniciens chargés de la réparation dans l'immédiat

.

Quand nous sommes entrain de réparer les machines, les opérateurs occupés à ces postes ne font absolument rien

.

Il arrive que nous différons la fabrication de certaines pièces pour procéder à un diagnostic profond des machines en vue de préciser les raisons qui poussent une pièce

à s'abîmer très fréquemment (atelier)

.

Nous sommes des fois amenés à nous réunir pour faire le diagnostic d'une panne surtout quand on voit que ce sont les mêmes pièces qui sont endommagées et qui peuvent endommager les autres (atelier)

Le personnel d'encadrement intervient régulièrement pour aider les opérateurs incapables de bien faire leur travail

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous intervenons très souvent au profit des nouveaux recrutés pour les aider à faire des réglages

.

Il y a des fois où nous sommes amenés à assister nos opérateurs

Certaines tâches qui pourraient facilement être déléguées ne le sont pas

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Le fait de passer beaucoup de temps à la réparation des machines, quoique étant chef de département, vient de la volonté de mes supérieurs hiérarchiques qui m'obligent d'être tout le temps dans l'usine

.

Seul le chef de notre département a le droit de faire les différents mélanges pour la fabrication des différentes couvertures

La fixité dans le temps des postes de travail pourrait être à l'origine de graves difficultés dans l'organisation du travail sur machine en cas de nécessité

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

La rotation au niveau des postes est extrêmement difficile quand elle concerne les personnes anciennes dans l'entreprise

.

Pour avoir longtemps travaillé dans la même section, j'ai demandé à ce que je sois initié à travailler dans une autre section mais la permission ne m'a pas été accordée

.

Nous observons des comportements qu'on pourrait qualifier de sabotage car les opérateurs peuvent s'absenter en disant que personne ne pourra travailler sur leurs machines

Le personnel fait montre de peu de motivation

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous enregistrons beaucoup de départs de nos ouvriers que ce soit à cause des renvois ou des démissions. Mais la cause principale reste la démission

.

Certains membres du personnel ont un désintérêt à tel point qu'ils peuvent s'absenter sciemment car ils se disent finalement, " nous n'avons rien à gagner"

.

Nous remarquons des gens qui demandent un emploi sans s'être réellement engagés à travailler de leur mieux pour l'entreprise

Certaines réglementations sont soit incomplètes, soit inexistantes tandis que d'autres ne sont pas respectées

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Il n'existe pas de règles et procédures régissant notre travail

.

Quand il nous arrive de changer de travail pour cause de panne, ce qu'on produit n'est pas pris en compte pour le calcul des primes qu'on donne

.

Pour la formation à l'utilisation des nouvelles machines, nous avons un technicien qui, renvoyé pour cause de vol a dû être réengagé sous forme de contrat à durée déterminée

.

Si on déplace un travailleur, il se plaint de ce que son travail se trouve uniquement dans la section où il été recruté

.

Pour les soudures que nous effectuons, le fait que la partie soudée peut avoir un coefficient de frottement différent de celui de la pièce d'origine peut occasionner l'endommagement des autres pièces de machines car les rapports de glissements changent

Il est très difficile de remplacer le personnel absent

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous avons des machines qui sont des fois arrêtées lorsque certains membres du personnel sont absents

.

Lorsque les opérateurs s'absentent, il nous est pratiquement impossible de les remplacer

L'entreprise enregistre beaucoup de départs de son personnel

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Certains départs des ouvriers ont été motivés par des renvois dus à l'insuffisance de leurs rendements après la période d'initiation

.

Nous enregistrons beaucoup de départs surtout au niveau des nouveaux recrutés

.

Actuellement nous connaissons beaucoup de départs et nous procédons régulièrement à de nouveaux engagements

COMMUNICATION - COORDINATION -CONCERTATION

Le système des 3 C entre les différentes unités de l'entreprise n'est pas formalisé

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous ne collaborons pas suffisamment avec l'atelier de fabrication des pièces de rechange

.

Nous ne faisons jamais de réunions formelle avec les autres directions

.

Nous ne faisons plus de réunions entre les départements alors qu'elles étaient d'une grande utilité

Il n'existe pratiquement pas de réunions entre les ouvriers et leurs supérieurs hiérarchiques

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Il est rare qu'on organise des réunions de travail. à chaque fois qu'on a besoin de parler à nos employés, on les réunit par petits groupes informels

.

Nous ne faisons jamais de réunions avec nos ouvriers

.

A un certain moment, les réunions avec le directeur Général ont été supprimées sans qu'on en sache les mobiles

Les problèmes soulevés par le personnel de base arrivent aux responsables concernés mais peu obtiennent une réponse en temps voulu

Personnel de base

Assez souvent

.

Lorsque nous soumettons des problèmes à nos supérieurs, ils nous promettent de les prendre en considération mais nous n'avons jamais de suite

.

Quand nous voulons voir notre directeur, nous devons demander un RV qui peut être accordé ou pas

.

Il est très difficile de parler directement au Directeur Général car on doit passer à plusieurs personnes. Quand il nous parle, il nous dit que toute personne qui voudra le voir est libre de le contacter mais cela n'est pas respecté comme tel

.

Quand nous soumettons des problèmes à nos supérieurs hiérarchiques, ces derniers prennent beaucoup de temps avant de nous répondre

Le personnel de l'entreprise n'est informé ni sur l'activité, ni sur les projets de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Nous sommes informés des difficultés de l'entreprise uniquement quand on nous dit d'aller au "chômage technique"

.

Nous avons connu des visites de techniciens d'une usine textile mais nous ne savons pas quel genre d'interventions ils voulaient faire dans notre entreprise

Certaines instances de représentation du personnel n'existent pas et pour celles qui existent, leur composition exclut les membres de l'encadrement

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Parmi les membres du conseil de l'entreprise, nous ne pouvons pas élire le personnel

de l'encadrement ou de la direction car, à chaque fois qu'on les a élus, ils ont parlé contre nous

.

L'activité syndicale n'existe plus depuis 1993

Il n'existe pas de cadre formel qui pourrait permettre aux acteurs de l'entreprise de discuter des améliorations possibles de l'activité de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

On demande des occasions pour faire des réunions mais jamais elles ne nous sont accordées

.

Les années passées, le Directeur Général avait l'habitude de réunir tout le staff pour discuter des améliorations possibles dans le processus de production mais depuis un certain temps, on ne le fait plus

.

Nous ne collaborons pas suffisamment avec l'atelier pour faire le programme de fabrication des pièces de rechange

.

On avait demandé qu'il y ait régulièrement réunions entre les mécaniciens de l'usine et les techniciens de l'atelier mais la demande est restée lettre morte

.

Les réunions avec la Direction Générale n'existent plus

GESTION DU TEMPS

Certains membres du personnel paraissent ne pas être à même d'occuper utilement l'intégralité de leur temps de travail

Agents de maîtrise

Parfois

.

Il est impossible de travailler la totalité des 8 heures. Chacun des techniciens trouve son temps pour se reposer

.

Au niveau de la section tissage, nous avons des opérateurs paresseux qui prennent beaucoup de temps quand il faut changer la navette

.

Il peut arriver que les “cardeurs” démarrent tardivement les machines pour qu’au tissage, on ne puisse pas avoir de fils afin de les obliger à ne pas avoir une production élevée

Le non respect de la périodicité de la maintenance et l’allongement des temps nécessaires à la réparation des machines réduisent leur temps de fonctionnement

Personnel de base

Assez souvent

.

Les années passées, on avait une période après laquelle on procédait à une révision générale des machines mais actuellement, on n’en fait plus et nous pensons que c’est pourquoi nos machines sont régulièrement en panne

.

Une panne peut durer jusqu’à trois jours lorsque les mécaniciens ne sont pas disponibles

.

Au niveau de la section tissage, nous avons des opérateurs paresseux qui prennent beaucoup de temps quand il faut changer la navette

Les mauvais réglages de machines sont à l’origine , soit de défauts de fabrication, soit d’accidents de travail

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Il arrive qu’on se trompe dans la fabrication des pièces de rechange à cause de mauvais réglages (atelier)

.

Les accidents de travail sont dus à de mauvais réglages opérés par les techniciens

.

Il peut arriver que la navette casse du fait de mauvais arrêts de machines

Certaines mauvaises productions sont le fait des opérateurs eux-mêmes

- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Assez souvent

- Certains opérateurs peuvent mal souder un fil du fait qu'ils se montrent trop pressés ou nerveux.
- Nous sommes des fois amenés à laisser fonctionner une machine avec des " sabres " en pannes
- Il y a des opérateurs qui, par distraction peuvent fabriquer une couverture trop petite ou trop large
- Il arrive que lorsqu'on est distrait, la navette déchire les couvertures qu'on est entrain de fabriquer
- Nous avons une perte de deux couvertures lorsque la navette fait deux aller-retour sans qu'on s'aperçoive qu'elle n'était pas chargée de fils

La production de couvertures de mauvaise qualité est régulière

- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Souvent

- Il arrive qu'on fabrique des couvertures transparentes ou déchirées qui sont par la suite recyclées
- Nous avons des couvertures de mauvaise qualité qui sont soit classées parmi les endens pour être recyclées, soit vendues à des prix réduits pour pouvoir les écouler et cela arrive très souvent

La fabrication des pièces de rechange n'est pas programmée

Agents de maîtrise

Parfois

.

Notre programme de production est donné par le chef d'atelier au jour le jour

.

Certains départements peuvent manquer de pièces de rechange parce que l'atelier était occupé à fabriquer d'autres pièces

.

Nous sommes des fois dans l'obligation d'arrêter une machine pour fabriquer une pièce demandée de toute urgence

.

Comme nous avons beaucoup de pannes, il nous est très difficile de déterminer le rythme de fabrication de pièces de rechange

Seules les activités opérationnelles sont privilégiées

Agents de maîtrise

Parfois

.

Notre activité de production connaît des perturbations énormes

.

Je passe la plus grande partie de mon temps de travail à la réparation et je manque de temps pour la recherche de possibilités d'amélioration du processus de fabrication

.

Il arrive du fait des exigences de production, qu'on ait pas le temps nécessaire pour effectuer la maintenance des machines

La mauvaise qualité des matières premières et des pièces de rechange, la non disponibilité de ces dernières limitent la capacité de production de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il arrive qu'on n'ait pas de pièces de rechange disponibles dans le magasin

.

Au service de nuit, nous arrêtons des fois les machines par manque de pièces de rechange car le magasin reste fermé

.

Nous avons un rythme de production très faible car, en plus des matières premières utilisées qui ne sont pas de bonne qualité, nous avons un problème de pièces de rechange. Si le fil commence à se couper à la carderie ou à la filature, il est plus qu'évident qu'au tissage on sera obligé de connaître des arrêts du même genre

.

Nous pouvons facilement passer deux semaines avant d'avoir une pièce de rechange ou un matériel qui est en panne. Dans ce cas, nous faisons presque rien

.

Certains techniciens, au lieu de prendre de nouvelles pièces de rechange pour réparer les machines, préfèrent attendre qu'on répare les pièces ramenées de l'usine pour éviter de procéder à de nouveaux réglages même si la pièce est disponible au magasin. Ils ne sont peut être pas surs d'eux

.

Il arrive que des techniciens viennent chercher des pièces de rechange à l'atelier alors qu'elles sont déjà déposées à l'usine

Les nombreuses pannes freinent l'activité de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Les principales perturbations de la production que nous avons sont dues soit aux pannes, soit à l'indisponibilité des techniciens

.

Nous sommes fréquemment amenés à changer les pignons quand les matières premières sont de mauvaise qualité (carderie)

.

Lorsque la navette casse, il nous arrive de passer deux jours pour arranger " l'ensouple "[480]

.

Nos machines sont régulièrement en panne et ces pannes peuvent durer beaucoup de jours

.

Lorsqu'un morceau de métal se mélange au coton, la machine peut tout de suite casser

Les différentes sections de l'entreprise se ralentissent mutuellement

480 Ensouple : ensemble de fils de coton disposés sur un grand tube cylindrique et qui serviront à bien fixer le fil provenant des effilochés lors du tissage de la couverture.

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il y a des fois où la carderie doit s'arrêter pour attendre que la filature rende les barres disponibles.

.

L'activité de tissage s'arrête des fois parce qu'on manque de fils venant de la filature

.

A la filature, nous sommes des fois obligés de nous arrêter parce que la carderie ne dispose pas de rouleaux pour nous permettre de continuer la production

.

Au niveau de la carderie, à chaque fois qu'il y a coupure d'un fil, nous devons arrêter toute la machine

Les réclamations de salaires peuvent être à l'origine des arrêts de travail

Personnel de base

Parfois

.

Nous avons dû arrêter le travail pour exiger un ajustement de nos salaires

Certaines sollicitations sociales gênent l'activité des dirigeants de l'entreprise

Cadres

Rarement

.

Nous intervenons dans beaucoup de commissions du pays et, à chaque fois qu'on apprécie nos prestations, ils font toujours recours à nous et nous avons très peu de temps à consacrer en fin de compte à notre entreprise

FORMATION INTEGREE

L'acquisition par les nouveaux recrutés de compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions demande beaucoup de temps

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous avons des ouvriers qu'on engage et qui sont par la suite renvoyés pour n'avoir pas pu acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice de leurs fonctions plusieurs mois après l'expiration de leurs contrats d'essai

.

Les lauréats des écoles techniques que nous formons ont un niveau de formation très bas. Nous devons fournir beaucoup d'efforts pour les former

.

Nous prenons en moyenne une ou deux années pour être sûrs qu'un technicien peut opérer correctement sur sa machine

.

Il nous faut un à deux ans pour rendre un ouvrier nouvellement recruté parfaitement opérationnel

.

Il est très difficile pour les nouveaux recrutés d'acquérir la dextérité suffisante. Quand il y a coupure de fil de chaîne par exemple, le nouvel opérateur peut prendre 20 minutes alors que pour l'ancien 10 minutes suffisent

.

Certains opérateurs ne peuvent pas juste en observant le fonctionnement de la machine détecter une panne. Il faut au moins une année

La formation des différents membres du personnel paraît insuffisante pour maîtriser la structure et le fonctionnement des différentes machines

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Le travail sur les nouvelles machines demande un niveau de formation de base plus élevé des opérateurs. Nous avons ce problème sur les cannetteurs

.

J'interviens régulièrement au profit de mes collègues techniciens mais aucune formation ne m'a été offerte pour me permettre de bien travailler sur ces différentes machines-outils

.

Nous ne sommes pas suffisamment formés pour bien connaître le fonctionnement et la structure des machines que nous employons

L'entreprise accuse un déficit de compétences pour assurer le fonctionnement des machines récemment acquises et il est très difficile d'avoir les compétences nécessaires pour leur fonctionnement

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous avons acquis des machines, il y a 6 ans, mais personne ne peut les faire fonctionner correctement. Les techniciens formés sont tous partis après la formation

.

Nous avons recruté temporairement un technicien qui sait utiliser les nouvelles machines pour qu'il forme les autres, mais j'ai l'impression qu'il tâtonne et qu'il ne maîtrise pas les machines comme il faut.

.

La formation pour le fonctionnement des nouvelles machines ne peut être correctement dispensée que par les fournisseurs de la machine

Les pertes de compétences consécutives aux fréquents départs du personnel, les connaissances -techniques sur machines sont insuffisantes

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Les techniciens que nous formons ne passent pas beaucoup de temps dans l'entreprise et nous sommes obligés de consacrer beaucoup de temps à de nouveaux techniciens. Nous en sommes découragés

.

Les départs au niveau de l'atelier constituent une grande perte parce que nous passons beaucoup de temps pour la formation d'un nouveau technicien

.

Nous sommes tout le temps entrain de former des opérateurs à cause des nombreux départs

La polyvalence est très faible au niveau de l'usine

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Je ne peux travailler qu'au département " battage ", jamais on n'a songé à nous former en vue de pouvoir travailler dans les autres sections

.

Depuis que j'ai été recruté, j'ai toujours travaillé dans la section " achèvement " et je n'ai par conséquent pas les aptitudes nécessaires pour travailler dans les autres sections

.

A l'intérieur de la section achèvement, il y a très peu d'ouvriers qui peuvent travailler à la fois sur les laineuses et les festonneuses

.

Les ouvriers de la section achèvement ne peuvent que travailler dans leur section

.

Nous avons des problèmes de polyvalence car très peu d'ouvriers sont capables de travailler dans plus d'une section

.

Je suis le seul à pouvoir exécuter les travaux de menuiserie

Les opérateurs n'ont pas de connaissances techniques suffisantes sur les machines utilisées

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Lorsque nous avons été recrutés comme opérateurs, on nous faisait subir une formation sur les caractéristiques techniques des machines utilisées mais actuellement, on ne le fait plus

.

Nous n'avons pas suffisamment d'opérateurs qui pourraient faire fonctionner les nouvelles machines

.

Nous n'avons pratiquement pas bénéficié de formation sur les connaissances techniques

Il est très difficile de concilier les exigences de production et la nécessité de formation

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Il arrive qu'on prenne 6 mois pour former les ouvriers et pendant ce temps nous ne sommes pas suffisamment productifs

.

Il est très difficile d'envisager des actions de formation car il serait presque impossible de dégager du temps pour cette formation. En plus, certains techniciens risqueraient d'exiger qu'on leur donne une prime d'abord pour effectuer cette tâche

.

Les années passées, les nouveaux recrutés pouvaient bénéficier de 3 mois de formation mais actuellement, nous sommes obligés de les lâcher après les deux premières semaines

Les personnes qualifiées se montrent réticentes à assurer la formation des nouveaux recrutés

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Il arrive que la formation ne soit pas complète car les formateurs peuvent exiger le paiement d'un pot de vin pour bénéficier d'une formation complète. La qualité de la formation dépend des relations qu'on a avec son initiateur

.

Certains techniciens et opérateurs se montrent réticents à former les nouveaux opérateurs car ils considèrent cette activité comme étant en dehors de leurs attributions

.

Pour parer à ce manque de volonté à conduire des actions de formation de la part des techniciens, nous engageons en priorité des gens qui ont des relations avec des opérateurs expérimentés

Les membres du personnel considèrent que les connaissances et aptitudes acquises avec la formation sur le tas sont insuffisantes

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous avons des ouvriers nouvellement recrutés qui se plaignent de ce que leur formation n'est pas bien assurée

.

Je considère que la formation sur le tas présente des lacunes car même si je viens de passer plusieurs années dans l'entreprise, je suis obligé de recourir à mes collègues pour les pannes qui ne sont pas survenues pendant ma formation

.

Toute formation se fait sur le tas et jamais on nous donne de support écrit pour appuyer notre formation

Les équipements qui pourraient servir de matériel didactiques sont insuffisantes

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Actuellement nous ne pouvons pas former de nouveaux opérateurs sur les festonneuses car il y a risque de casser les aiguilles

.

Nous n'avons plus de manuels d'utilisation des anciennes machines. Nos techniciens s'arrangent pour connaître la structure des machines

.

Comme on ne modernise pas l'appareil de production, nos connaissances techniques n'évoluent pas

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

Le personnel de l'entreprise n'est pas informé de la stratégie de l'entreprise

.

Cadres

.

Personnel de base

Assez souvent

.

On ne nous informe jamais sur les projets d'avenir de l'entreprise

.

Nous ne connaissons rien des développements futurs de notre entreprise

L'étude des projets d'investissements paraît ne pas être très rigoureuse

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

La production de draps, quoique les machines sont installées depuis 6 ans, est faite à

titre expérimental

.

Nous avons des machines qui sont installées depuis bientôt 7 ans mais qui n'ont pratiquement servi à rien

.

Nous avons l'impression que les cannetteurs ne sont pas compatibles avec les machines de la carderie. Pour les faire bien fonctionner, il faudrait acheter de nouvelles machines pour la carderie

.

Dans les usines textiles, en vue d'avoir une bonne qualité du tissu, il y a des opérations qui sont faites après le tissage mais qui n'existent pas dans notre usine. On se pose la question de savoir si ces machines seront productives ou pas

L'environnement externe n'est pas du genre à stimuler la croissance de notre entreprise

Cadres

Rarement

.

L'environnement externe joue en notre défaveur. Le gouvernement nous doit par exemple des créances qui vont jusqu'à 100 millions alors que nous sommes obligés de payer les intérêts bancaires pour les crédits d'investissements contractés, que nous devons faire face aux différentes pertes de change

.

Pour les actions de publicité et de promotion, notre entreprise ne fournit pas beaucoup d'effort car du fait qu'on jouit d'un monopole, nos produits sont très bien connus de notre clientèle

.

Les ONG importent des couvertures alors que nous en produisons de bonne qualité et à un prix faible.

Toutes les décisions importantes sont du ressort de la seule direction de l'entreprise

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Me parler de stratégie d'entreprise, je crois que la question devrait revenir au patron. Je ne sais pas s'il en existe une

.

Lorsqu'on décide de fabriquer de nouveaux produits, on n'est pas du tout informé. Les spécialistes viennent pour installer les équipements sans qu'on sache à quoi ils vont servir

.

Les décisions d'investissements sont prises par la seule direction de l'entreprise. Cela est aussi valable pour la fabrication de nouveaux produits

.

L'étude de rentabilité des nouveaux équipements a été effectuée par la seule direction de l'entreprise

Il n'existe pas d'objectifs bien précis qui soient fixés aux différentes sections de l'usine

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Il serait très difficile de donner des objectifs à nos techniciens et attendre d'eux qu'ils les atteignent. Il est mieux de procéder à des instructions ponctuelles pour qu'ils puissent les suivre

.

S'il y a des objectifs à atteindre, peut être qu'ils sont donnés uniquement à nos chefs

.

Nous n'avons pas d'objectifs bien précis

.

Nous n'avons pas d'objectifs à atteindre à part ceux qu'on se fixe

Le rendement du personnel de l'entreprise est variable et rares sont les gens qui atteignent les standards de production qui leur sont fixés

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

- Nous pouvons facilement passer toute une semaine sans avoir atteint le rendement moyen surtout quand on veut fabriquer les couvertures multicolores
- Nous ne pouvons pas atteindre le standard de production qu'on nous impose. Au lieu de produire 225 kg de fil nous produisons entre 170 et 180 kg de fils
- Notre production est très variable, mais jamais on ne fait un effort pour nous amener à étudier les voies et moyens de la stabiliser ou de l'augmenter
- Certains techniciens peuvent par exemple, dans les mêmes conditions fabriquer deux pouces au lieu de six pouces et quand on leur dit de changer de comportement, ils disent qu'ils ne peuvent pas continuer à se dépenser pour rien

Le pilotage de l'activité de production est très faible

- Cadres
- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Assez souvent

- Seuls nos chefs s'occupent du suivi de nos rendements
- Le pilotage de l'activité de notre entreprise se fait de façon informelle
- Nous avons des difficultés énormes à suivre les différentes évaluations de la production car il y a toujours quelque chose qui vient perturber nos prévisions

Il n'existe pas de système d'information qui pourrait permettre au personnel de l'entreprise de connaître le niveau d'activité de l'entreprise

- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Très souvent

.

Nous ne pouvons rien connaître des résultats de l'entreprise

.

Le personnel de l'entreprise ne peut connaître ni le niveau d'activité habituel de l'entreprise, ni les résultats de l'entreprise; tout reste secret

.

Nous ne sommes jamais informés des variations positives ou négatives de la production que nous effectuons

.

Il nous est pratiquement impossible de connaître la quantité de stoffs obtenus pour telle quantité de matières premières traitées au battage

.

Nous ne pouvons pas connaître la production effectuée. C'est une affaire de nos chefs

.

Nous ne sommes jamais informés des résultats de l'entreprise et à chaque fois, ils semblent nous dire qu'ils ont eu de mauvais résultats

.

Nous ne pouvons pas connaître la production effectuée. c'est l'affaire de nos chefs

Le système de calcul des primes n'est pas largement diffusé et mérite des améliorations substantielles

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

On avait essayé de prendre en considération les endens[481] dans le calcul du rendement mais on a vu qu'à chaque fois qu'on n'était pas à l'usine, les opérateurs profitaient pour les cacher dans la chambre où ils sont habituellement conservés

.

Nous ne savons pas comment on calcule notre rendement car personne ne compte les rouleaux de fils fabriqués

Il n'existe pas de système d'informations formalisé permettant de suivre les coûts de production

.

Agents de maîtrise

[481] Endens : mot utilisé pour désigner les pertes de production dans les sections carderie, filature et tissage

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous n'avons pas à proprement parler un système qui nous permettrait de suivre les différentes variations dans les coûts de production

.

Nous ne pouvons pas connaître la production effectuée. C'est l'affaire de nos chefs

.

Je ne connais pas le rapport des prix des pièces achetées à l'étranger et celles fabriquées dans notre atelier

.

La valeur du stock des pièces de rechange nous est inconnue

.

Il n'existe aucun système permettant de calculer la valeur de notre production (atelier)

Il n'existe pas suffisamment d'informations stimulantes qui lui serviraient de base à l'activité de pilotage

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Aucune réunion d'évaluation n'est faite pour étudier le contenu des rapports afin de chercher les améliorations à apporter aux écarts constatés

.

A la section battage, il n'y a aucun système de suivi des pannes qui surviennent. On ne peut pas connaître les temps d'arrêt des machines

.

Nous ne faisons jamais de réunion de pilotage pour évaluer le degré d'avancement de notre activité

.

Il n'existe pas de système de suivi de nos pannes qui pourrait nous permettre de bien étudier les causes qui en sont à l'origine

.

Les rapports sur le rendement ne servent pas du tout à s'interroger sur les voies

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

d'amélioration possibles de notre production

.

Rien n'est fait pour assurer le suivi et le contrôle du temps de réparation des pièces de rechange

.

Lorsqu'il faut chercher l'origine des différents écarts, nous interrogeons la mémoire pour pouvoir trouver leurs origines

Les responsables de l'entreprise n'accordent pas une grande importance à l'appréciation du personnel

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Depuis bientôt une vingtaine d'années que je suis dans l'entreprise, nous avons été évalués uniquement deux fois

.

A chaque fois qu'on a été apprécié, on n'était pas informé à l'avance des critères pris en considération

.

Le système d'appréciation du personnel a été interrompu car quoiqu'on pouvait monter de grades, rien n'était fait pour accorder les avantages inhérents à cet avancement de grade. Si c'est la volonté de la direction, nous n'y pouvons rien

.

Nous avions à un moment commencé à faire l'appréciation du personnel mais nous avons remarqué que c'était inutile car on pouvait se heurter à des réclamations conséquentes de salaires que la direction de l'entreprise aurait eu du mal à satisfaire

.

La direction de l'entreprise n'a pas voulu qu'on fasse l'appréciation des travailleurs

.

A un certain moment, on avait instauré un système d'appréciation du personnel mais il a été abandonné sans qu'on sache les principales raisons qui en ont été à l'origine

.

Quoiqu'on ait mis en place le système de cotation, la note annuelle ne signifiait rien car ni notre augmentation salariale, ni notre carrière n'en dépendaient

.

Les notations qu'on faisait ne servaient à rien

Il n'existe pas de système de classification - rémunération connu de tout le personnel de l'entreprise

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Le système de rémunération pratiqué dans l'entreprise n'est pas transparent

.

Quoique devant connaître les rémunérations pratiquées dans toute l'entreprise, il m'est impossible de savoir ce que touche les gens qui occupent les fonctions de direction

.

Les systèmes de classification et de rémunération n'existent pas dans l'entreprise

On enregistre des plaintes dues à la faible transparence des actions de promotion ou de signature de contrat de travail

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Nous avons connu des opérateurs qui sont passés techniciens, mais nous ne savons pas comment cela se fait

.

Il y a des différences au niveau de la période de signature des contrats de travail pour des gens recrutés en même temps même si les rapports après les périodes d'essai sont concluants

Le personnel considère que le niveau de leurs salaires est très bas

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

A chaque fois que les ouvriers soulèvent la question d'augmentation des salaires et qu'aucune réponse n'est donnée dans l'immédiat, nous remarquons qu'il s'en suit une baisse de production

.

Le personnel de l'entreprise est très malheureux et je considère qu'il m'est impossible de bien travailler quand on ne peut pas avoir à manger à suffisance, ou bien quand on ne peut pas avoir un logement plus ou moins décent

.

Nos réclamations salariales se fondent sur le rythme de vente des produits que nous observons. On se dit par conséquent que les résultats sont bons;

Le personnel de base se plaint de ce qu'il ne soit pas suffisamment représenté

Personnel de base

Rarement

.

On ne nous permet pas d'avoir un représentant du personnel parmi les membres du conseil d'administration

.

Les opérateurs sont les seuls à être concernés par le chômage technique. On dirait que nous sommes les seuls à être à l'origine des problèmes de l'entreprise

Les systèmes de calcul des rendements ne sont pas harmonisés et bien connus

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Nous avons des départements où les critères d'appréciation du rendement ne sont pas très clairs

.

Certains opérateurs se plaignent de ce que leur système de calcul de la prime de production est moins motivant que celui pratiqué par exemple dans la section tissage

.

Nous ne savons pas commet on calcule notre rendement

.

Il existe des jalousies entre les sections car ils se disent que certains sont favorisés quant au calcul des primes, tandis que les autres le sont moins

.

Nous bénéficions d'une petite prime par rapport aux collègues travaillant dans les autres sections. Cependant on la perçoit indépendamment de la production effectuée

.

Les fileurs ont une prime inférieure à celle des tisserands

.

Nous ne savons pas comment on évalue notre rendement. Peut être qu'on fait une évaluation collective de notre production

.

Il n'existe pas de système de détermination du rendement des techniciens qui travaillent dans l'atelier de fabrication mécanique

L'inexistence d'indicateurs de pilotage handicape la recherche des actions d'amélioration

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous avons essayé à un moment donné de mettre en place des tableaux de bord de pilotage mais ce projet a été abandonné avant qu'il n'ait réellement commencé

.

Il n'existe pas d'indicateurs de pilotage

ANNEXE N°1.4 EFFET-MIROIR Entreprise " D "

CONDITIONS DE TRAVAIL

Il n'existe pas de stock de pièces de rechange pour la réparation de l'équipement

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Souvent

.

Nous n'avons pas suffisamment de pièces de rechange pour notre équipement

.

Nous n'avons pas suffisamment de pièces de rechange pour notre matériel de Kinésithérapie

.

Certains appareils ne fonctionnent car leur pièces de rechange n'existent plus

.

Nous sommes des fois amenés à laisser de côté un appareil en panne pour qu'on s'en sert pour récupérer sur lui quelques pièces de rechange

.

Nous n'avons pas de pièces de rechange pour nos équipements de la buanderie et de la cuisine

Il n'existe pas de schémas de montage et de matériel pouvant servir à la réparation

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous n'avons pas de schémas de montage pouvant renseigner sur l'architecture de nos équipements

.

Au service de laboratoire, très peu de matériel ont leurs schémas de montage

.

Nous n'avons pas d'ordinateurs qui pourrait nous aider à utiliser le logiciel permettant de détecter les pannes de l'équipement SIREMOBIL 2000

.

Les autres appareils nouvellement acquis n'ont pas de logiciels pouvant aider à la détection des pannes

.

Il nous manque du matériel qui nous permettrait d'effectuer certaines réparations

- Le service de maintenance n'est pas suffisamment équipé. Nous n'avons pas par exemple de compresseur d'entretien
- Certaines de nos réparations sont limitées car on n'a pas de schémas
- Certains appareils sont venus sans schémas de montage

Le matériel et l'équipement de l'hôpital sont vieux

- Cadres
- Agents de maîtrise

Très souvent

- Nous avons un appareil d'hématologie qui est en panne depuis 1993
- Certains de nos équipements sont très vieux
- Actuellement nous avons du matériel Kiné qui est en panne
- Nos machines à écrire sont vieilles et nous passons des fois deux à trois jours sans travailler
- Certains équipements commencent à vieillir
- L'équipement de radiologie est très vieux
- Notre appareil de radioscopie ne fonctionne pas il y a de là deux ans. Certains examens ne sont plus faits
- Nous avons des équipements de labo qui sont en panne depuis deux ans
- Nous avons un rythme de travail très lent car nos machines à écrire sont vieilles
- Comme notre ancien appareil d'hématologie est en panne, nous prenons beaucoup de temps pour faire nos examens

On enregistre des ruptures de stock et des pertes de certaines fournitures

Cadres

Rarement

.

Nous avons un stock de produits de contraste qui est périmé du fait de la panne de l'appareil de radioscopie

.

Certains films peuvent être abîmés du fait soit de la défectuosité de l'appareil de radiographie, soit de la tension qui est inférieure ou supérieure à la normale

.

Nous manquons de produits pour le développement automatique des photos. Nous devons faire ce travail manuellement

Certaines prestations ne sont pas fournies

Cadres

Parfois

.

Actuellement que notre appareil de radiographie ne fonctionne pas, on ne peut pas faire des examens pour les personnes de certaines tailles.

.

Pour nos diagnostics, il existe des examens complémentaires qu'on est des fois obligé de passer à côté à cause du manque de matériel spécialisé

.

L'utilisation du détartreur au lieu d'une turbine fait que la qualité de nos prestations est faible.

.

Les plombs qu'on donne à nos patients s'enlèvent après très peu de temps

.

Par manque de matériels, nous sommes des fois amenés à envoyer nos malades dans d'autres hôpitaux de BUJUMBURA

.

Il nous est impossible de faire des traitements radiculaires du fait du manque de matériel alors que c'est un acte très facile à faire

Certains locaux n'ont pas été construits en fonction de leur destination

Cadres

Rarement

.

Les locaux que nous utilisons pour la pharmacie ne conviennent pas à ce service

.

Les murs et portes de la salle de radiologie ne sont pas plombés alors qu'ils devaient l'être

.

Les locaux de la chirurgie sont conçus plus pour la consultation que pour les urgences chirurgicales

Les locaux d'un même service sont quelque fois dispersés et difficilement repérables

Cadres

Parfois

.

Les locaux que nous utilisons pour la pharmacie sont éparpillés

.

L'emplacement actuel du bloc pharmacie n'est pas directement repérable par tous les utilisateurs potentiels

.

Il arrive que certains patients ne trouvent pas à qui s'adresser car mon bureau est loin de mon service

La capacité d'accueil de notre hôpital est souvent dépassée

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il nous manque des fois des places pour les blessés

.

Il arrive qu'on mette nos malades dans le corridor

.

Certains malades peuvent passer trois à quatre jours dans la salle d'attente

.

Au niveau des urgences chirurgicales, les locaux sont exigus et il nous est difficile d'accueillir tout le monde en même temps

La situation socio-politique a fait qu'on modifie la destination de certains locaux

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

La situation socio-politique nous oblige à modifier la destination de certains de nos blocs

.

Les places d'hospitalisation en médecine interne ont beaucoup diminué des suites de la situation socio-politique au profit de la chirurgie

Les risques d'irradiations que pourraient courir le personnel du service radiologie n'est pas contrôlé

Cadres

Rarement

.

Nous courrons des risques d'irradiation et il n'existe pas de bureau de contrôle qui puisse nous alerter sur les dangers auxquels nous sommes exposés

.

Du fait que nos équipements de radiologie sont vieux, nous pensons que les radiations augmentent

ORGANISATION DU TRAVAIL

La définition des postes n'est pas claire et exhaustive

.

Cadres011

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Les tâches déléguées au secrétariat de Direction ne sont pas formalisées.

.

Mes attributions dépassent de loin celles prévues par le règlement de l'hôpital

.

Les fonctions déléguées au Directeur Adjoint ne sont pas explicites. Il n'a pas de fonctions très précises

Certaines descriptions de postes freinent l'utilisation rationnelle des ressources disponibles

Agents de maîtrise

Rarement

.

Il est impossible d'employer les chauffeurs comme aide-mécanicien car le règlement d'entreprise ne le permet pas

.

Il y a des réparations que je ne suis pas autorisés à effectuer

On n'accorde pas suffisamment d'importance au contenu de la description des postes

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

La description de certains postes est écrite mais elle n'est pas connue des titulaires

.

Le descriptif d'un poste de chef de service n'est pas nécessaire. Dès l'entrée en fonction, de par sa spécialité, il connaît son portefeuille d'activités

.

J'ai l'appréhension que même si on faisait des recrutements supplémentaires, on serait toujours débordés.

Certains membres du personnel se plaignent d'être surchargés

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Le secrétariat est surchargé car il doit répondre aux demandes de tous les services de

l'hôpital

.

Les erreurs dans la facturation proviennent de la fatigue des dactylos

.

Nous sommes des fois amenés à obliger les dactylos à travailler les W.E. afin de respecter les délais de facturation

.

Nos chauffeurs sont trop sollicités

.

Nous sommes des fois amenés à obliger les dactylos à travailler les W.E

Le personnel médical parvient très difficilement à répondre aux différentes demandes de prestations

.

Cadres

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Nous sommes des fois obligés de donner des R.V. pouvant aller de un à deux mois

.

Notre assistant ne peut pas avoir suffisamment de temps pour s'occuper des malades à cause des nombreuses consultations à la polyclinique qui sont suivies de récupérations

.

Du fait de l'affluence des gens, nous sommes des fois débordés

Les indications relatives à son fonctionnement du service transport ne sont pas respectées

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Il arrive que certains chauffeurs oublient l'entretien de leurs véhicules

.

Nous avons certaines feuilles de routes qui ne sont pas complétées

.

Les sorties de véhicules lors de la garde ne sont pas suffisamment contrôlées car il y a absence de paraphe autorisant les véhicules de sortir

.

Pour les mêmes itinéraires indiqués sur les feuilles de route, on a souvent des distances différentes

Le règlement de la Mutuelle de la Fonction Publique (MFP)en matière de facturation n'est pas respecté

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il arrive que la présentation des résultats d'examens à un médecin ne soit pas considérée comme une consultation alors qu'elle est généralement suivie d'une ordonnance médicale

.

Si le P4 n'est pas marqué sur la feuille de maladie, nous ne sommes pas payés

.

Il arrive que le personnel de la pharmacie reporte des prix inexacts car il fait confiance à sa mémoire et omet de consulter les livrets distribués par la MFP

.

Les contestations de factures peuvent provenir de fausses déclarations faites aux agents de la MFP quant au détail des prestations reçues

La non disponibilité du personnel médical peut entamer la qualité des prestations

Cadres

Rarement

.

Par manque de médecin, il arrive que l'infirmier prenne des initiatives qui devraient revenir au médecin

.

En dehors des heures de service, on est obligé de se passer de certains examens car il est difficile de rassembler tous les spécialistes en cas d'urgence

Certains règlements n'existent pas tandis que d'autres ne sont pas respectés

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Rarement

.

Il existe des correspondances dont le classement n'est pas prévu par le système de classement qu'on utilise

.

Pour l'achat des vivres, on ne fait jamais d'appel d'offres public

.

Tout le monde commence le travail à 8 h00 au lieu de 7 h 30

.

Il est arrivé que des malades soient soignés à la petite chirurgie sans enregistrer les soins administrés

L'organigramme ne traduit pas les fonctions qui sont pourvues

Cadres

Rarement

.

Certains postes prévus par l'organigramme ne sont pas pourvus

.

Nous avons des fois des personnes qui occupent deux postes de l'organigramme

Le personnel reste insuffisant pour bien étoffer tous les services et mieux servir les patients

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous avons très peu de médecins pour la consultation interne

- Au niveau du service de médecine interne nous avons un nombre de médecins très insuffisant
- Il est pratiquement impossible de diminuer les périodes d'attentes des R.V. sans qu'on ait augmenté l'effectif des médecins généralistes
- Le personnel du service radiologie est insuffisant
- L'engagement d'un personnel pouvant assurer les travaux de secrétariat pourrait alléger nos services
- Il nous manque des assistants au niveau de la chirurgie
- Notre personnel est insuffisant. Nous devrions avoir quatre Kinés avec un aide chacun
- Nous pouvons repérer une panne d'un véhicule, mais comme on n'a pas de personnel en nombre suffisant, nous sommes obligés de nous adresser à des garages privés

COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION

Il n'existe pas de vue globale du système des 3C entre les services

Cadres

Parfois

- Certains services perturbent notre activité à cause des retards enregistrés dans la transmission des listes des malades à consulter
- Nous n'avons aucune occasion de discuter ensemble des améliorations possibles de la qualité de nos services
- Après avoir envoyé la facture à la MFP, je ne sais pas si elle est directement payée ou pas. C'est le service recouvrement qui s'en charge
- La distribution des tarifs des médicaments et des actes médicaux au niveau des services se fait des fois avec retard
- La polyclinique oriente mal les malades. On peut par exemple attendre la consultation

d'un médecin généraliste au lieu de se diriger directement chez le chirurgien dentiste

Le système des 3C entre la pharmacie et les autres services présente quelques lacunes

Cadres

Parfois

.

Certains médicaments peuvent être périmés car les médecins ne les prescrivent pas

.

Dans le but d'accroître ses ventes, il serait souhaitable que la pharmacie diffuse régulièrement la liste des médicaments disponibles dans son stock

Il existe des freins à un bon système des 3C entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Le personnel n'aime pas toucher la "tête", ils préfèrent s'adresser à moi, pour ensuite transmettre leurs doléances

.

Les réunions se font uniquement au niveau des chefs de services et nous ne sommes pas informés des résolutions prises

.

Il existe un certain manque de confiance entre les techniciens de maintenance et les différents chefs de services

.

Des fois, on nous demande des avis mais, ils ne sont pas pris en considération

.

Le manque de pièces de rechange est un alibi évoqué par nos techniciens pour cacher leur incompétence

Les techniciens chargés de la maintenance ne sont pas consultés lors de la décision d'acquisition de l'équipement médical

Agents de maîtrise

Parfois

.

Les techniciens chargés de la maintenance n'ont rien à dire quand il faut commander un appareil

.

On peut commander des équipements sans nous contacter. On est informé quand certains appareils sont déjà installés

Les exigences de la MFP perturbent des fois l'activité de l'hôpital

Cadres

Parfois

.

La MFP a diminué le nombre de personnes chargé du redressement de nos factures provisoires

.

Il nous est impossible d'agir sur la MFP pour l'amener à améliorer le système. Nos contacts sont restés sans réponse

.

Le personnel de MFP freine notre activité

.

Du fait de l'arrivée tardive de l'information, il arrive que la MFP change les prix de certains médicaments et certains services continuent à reporter les anciens prix des médicaments

Les réunions sont pratiquement inexistantes

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Les réunions ne sont pas fréquentes

.

Il n'existe pas de réunions en tant que telles

.

Les réunions n'existent pas. C'est la personne qui a un problème de le soumettre à son chef de service

.

Au niveau de l'hôpital, les réunions n'existent pas

Il n'existe pas de réunions formelles pour parler de l'activité de l'hôpital

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Très souvent

.

Pendant les réunions matinales, on ne parle que du socio-politique

.

Les réunions matinales n'apportent aucune valeur ajoutée à l'activité de l'hôpital. De surcroît, les réunions informelles se font en deux groupes

.

Les réunions sont exceptionnelles, je crois que cela dépend du mode d'organisation

.

On ne fait jamais de réunion. C'est là que réside l'origine des problèmes. Ces réunions seraient très profitables et on pourrait montrer à nos chefs là où résident les problèmes.

Le personnel de l'hôpital n'est pas intégré dans le choix de leur représentant au Conseil d'Administration

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Notre représentant du personnel n'est pas élu mais désigné par le ministère de tutelle

.

Je ne sais même pas si nous avons un représentant au Conseil d'Administration

GESTION DU TEMPS

La facturation se termine avec retard

- Cadres
- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Assez souvent

- Actuellement, nous avons un retard de deux mois pour la facturation
- Nous sommes encore au mois de Juin pour la facturation
- Les agents de la MFP sont encore au mois d'Avril pour le redressement de nos factures

Certaines personnes ne parviennent pas à accomplir leurs tâches dans les délais qui leur sont impartis

- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Souvent

- Nous sommes des fois obligés de travailler des heures supplémentaires pour finir notre travail malgré qu'elles ne soient pas payées
- Nous pouvons facilement passer une semaine à la réparation d'un équipement
- Il arrive que je distribue du travail et qu'il ne soit pas terminé dans les délais
- Certains services produisent leurs rapports d'activité tardivement

Certains services ralentissent le rythme de travail des autres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Parfois

.

Les feuilles de maladies nous arrivent des différents services avec un retard

.

Le service de chirurgie nous transmet les feuilles de maladie avec retard car ils ont peu de personnel

Beaucoup d'erreurs sont enregistrées dans le système de facturation

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Les erreurs commises sur les factures sont des erreurs d'inattention: mauvais report des prix des actes médicaux ou des médicaments

.

Il arrive qu'on complète mal les feuilles de maladie : omission du cachet du médecin traitant, du n° d'affiliation à la MFP, ...

.

La mauvaise qualité des factures provient des fois des erreurs de dactylographie

.

Quoique les feuilles de maladie passent beaucoup de temps dans les services, nous avons toujours des erreurs qui restent

.

Nous avons des factures qui peuvent être refusées du fait de la simple absence de la signature du patient

On est des fois amené à refaire certains examens

Cadres

Rarement

.

Il arrive qu'une préparation échoue et qu'on soit obligé de la refaire

- Nous sommes des fois obligés de refaire des examens quand on a pris un échantillon insuffisant
- Certains films sont déclassés et on est obligé de refaire les examens

L'activité des différents services n'est pas suffisamment programmée

- Cadres
- Agents de maîtrise
- Personnel de base

Souvent

- Il nous est très difficile de faire des achats groupés pour le matériel de bureau. On ne peut pas faire un stock pour toute l'année
- Certaines feuilles de maladie sont mises de côté au lieu d'être directement enregistrées
- A un certain moment, j'ai essayé de faire un programme d'activité du transport avec les autres services mais le système n'a pas marché
- Le contrôle des véhicules n'est pas programmé et ce n'est même pas nécessaire
- Tout ce que nous faisons nous est dicté par notre chef de département tous les matins
- Il nous est très difficile d'arrêter un programme d'activité
- Il est très difficile de prévoir les commandes des médicaments à cause de la situation socio-politique
- Il est très difficile de programmer le travail de nos dactylos. On leur distribue le travail globalement

Les différents services ne collaborent pas suffisamment dans la programmation de leurs activités

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Il est pratiquement impossible de bien coordonner l'utilisation des véhicules

.

La maintenance de certains appareils nous est impossible car ils sont très sollicités

.

Toutes les commandes de pièces de rechange se font quand une panne est déclarée. Dans ce cas l'appareil est arrêté pendant longtemps

Certains services sont freinés dans leur activité par les services environnants

Agents de maîtrise

Parfois

.

Certains services prennent beaucoup de temps avant de nous transmettre les factures des prestations fournies et nous sommes obligés de courir derrière eux

.

Certains véhicules peuvent facilement passer deux à trois heures à circuler en ville du fait qu'ils ont beaucoup de personnes de différents services à bord

.

Nous sommes des fois obligés de présenter des feuilles de maladie aux différents services pour correction

.

Pour les travaux d'inventaire, nous sommes des fois en retard à cause de la lenteur de certains services

Les glissements de fonction entravent le travail des chefs de services

Cadres

Rarement

.

Je suis des fois obligés d'intervenir régulièrement auprès de mes techniciens pour garantir la qualité de nos services

.

Quoique étant chef de service, je suis des fois obligé de faire des examens pour épauler mes techniciens

La production tardive des factures est le fait des dactylos ou de l'état de l'équipement

Agents de maîtrise

Rarement

.

Nos factures tardent à sortir à cause de la lenteur de nos commis dactylographes

.

La lenteur du travail est essentiellement due aux nombreuses pannes de nos machines à écrire

FORMATION INTEGREE

L'hôpital souffre d'un déficit de compétences nécessaires à la maintenance de son équipement

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Souvent

.

La maintenance de notre équipement est un domaine qui souffre beaucoup

.

Il existe des appareils où nous avons peur d'intervenir car on risque de causer d'autres problèmes

.

Nous sommes des fois obligés de décrire les pannes à nos correspondants par Fax afin d'avoir suffisamment d'éléments pour la réparation de certains appareils

.

Pour certains équipements, la documentation est en allemand et il nous est impossible de l'utiliser

Des insuffisances sont remarquées en début de carrière

Cadres

Rarement

.

Nous avons des techniciens qui accusent un certain déficit de compétences mais qui ne manifestent aucun intérêt à se former

.

Nous remarquons que nos techniciens ont des lacunes du fait de leur niveau de formation initiale qui est très bas

.

Les gestes qu'on peut qualifier d'incorrects surviennent en début de carrière

Certains membres du personnel n'ont pas le niveau de compétences requis

Cadres

Rarement

.

Certains membres du personnel administratif n'ont pas les compétences voulues

.

Notre service de comptabilité est informatisé, mais je n'ai pas encore eu l'occasion d'être formé pour l'exploitation du logiciel utilisé

Aucune formation n'est organisée pour compléter le niveau de compétences des membres du personnel

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Assez souvent

.

Certains dactylos ne sont pas diplômés. Ils se sont formés par compagnonnage

.

Rien n'est fait pour former les gens qui accusent un déficit de compétences

.

Nous avons besoin d'acquérir des connaissances supplémentaires afin de mieux maîtriser le logiciel employé pour la paie

.

Notre hôpital paie une maison privée pour l'entretien et la réparation des ordinateurs alors qu'un petit stage chez ASSIST nous permettrait de faire le même travail

L'acquisition du matériel médical ne tient pas compte de la nécessité de former au préalable le personnel de maintenance

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous venons d'acquérir 6 appareils mais rien n'a été fait pour que nous soyons capables de les réparer

.

Lors de l'acquisition de nouveaux appareils, nous ne bénéficions d'aucune formation pour nous familiariser avec leur fonctionnement

Certaines spécialités sont encore à servir

Cadres

Rarement

.

Nous avons certains services qui n'existent pas au sein de l'hôpital à cause du manque de personnel qualifié

.

Quand on considère la chirurgie globalement, certaines spécialités ne sont pas servies

Certaines spécialités sont encore à servir

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Il nous manque un bon électronicien pour la réparation de notre équipement médical

.

Il nous manque du personnel compétent pouvant s'occuper de la maintenance de nos appareils de radiologie. Cela est valable pour tous les services

.

Nous n'avons pas de personnel compétent pour assurer la maintenance de notre parc automobile

.

Certaines réparations sont confiées à des hôpitaux de la place ou à des maisons privées

MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

Il n'existe pas de stratégie explicite qui soit connue de tous

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous ne connaissons rien des projets de long terme

.

Il n'existe pas de stratégie qui nous soit communiquée

Les grandes décisions relèvent uniquement de la direction et du ministère de tutelle

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Seule la direction peut décider de ce qui peut être acquis ou pas

.

Les techniciens de maintenance ne sont jamais informés des prochaines acquisitions de l'équipement

.

Pour certains investissements, c'est le ministère de tutelle qui décide

Les différents services n'ont pas d'objectifs précis à atteindre

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Dans notre spécialité, il est pratiquement impossible de donner des objectifs de productivité à nos services

.

Il n'y a aucun objectif qui peut nous être fixé

.

Je ne suis tenu d'atteindre aucun objectif

.

Seuls les chefs de départements ont des objectifs à atteindre

.

Nous n'avons pas d'objectifs écrits qui nous soient fixés

L'activité de facturation présente des lacunes imputables à la fois aux mauvaises prestations des agents de l'hôpital et à ceux de la MFP

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Le délai de paiement est des fois allongé à cause de la production tardive des factures

.

Quoiqu'on soit au mois d'août, seules les factures de Janvier sont disponibles

.

Les agents de la MFP passent beaucoup de temps au redressement des factures qu'on leur présente

.

Lorsque des erreurs sont décelées sur une facture client, toute la facture est annulée

.

Il existe toujours des écarts entre la facture provisoire et la facture définitive établie par la MFP

.

Certains dactylos peuvent rentrer sans avoir enregistré même 20 feuilles de maladie

Le suivi de l'activité de l'hôpital n'est pas suffisamment organisé

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Il est pratiquement impossible de connaître régulièrement les consommations du labo

.

Il est très difficile d'effectuer un contrôle de l'utilisation des véhicules juste en suivant le kilométrage et les itinéraires indiqués dans les carnets de route. On se contente de suivre les consommations de carburant

.

Quelques malades peuvent s'évader avant d'avoir payé leurs factures

.

Nous avions à un certain moment employé un registre pour contrôler l'utilisation du téléphone mais cela n'a pas servi à grand chose

.

Nous avons des fois des discordances entre l'itinéraire et le kilométrage parcouru

Certains services n'arrivent pas à organiser leur activité correctement

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Du fait des travaux de fin d'année, les données comptables sont disponibles avec un certain retard

.

Nous prenons un ou deux mois avant d'avoir une pièce qui manque

.

Pour connaître les prix de nos fournitures, nous faisons le tour des maisons spécialisées pour connaître les meilleurs prix et nous perdons beaucoup de temps

.

Il nous est impossible de grouper les achats de nos fournitures alors qu'on a suffisamment de locaux pour le stockage

.

Nous avons demandé qu'on procède à des appels d'offres publics pour l'achat des fournitures mais on nous dit toujours qu'on verra cela.

Il n'existe pas de système d'information pouvant mettre en relation l'hôpital et son environnement

Cadres

Parfois

.

Par manque d'information du public, les demandeurs de soins dentaires ne se présentent que lorsqu'ils ont des problèmes graves

.

Nous n'avons pas besoin de faire de la pub car la qualité et l'existence des services de

notre pharmacie se communiquent de bouche à oreille

.

L'enregistrement des demandes de médicaments non servis nous serait profitable pour mieux fixer les quantités à commander mais je trouve que ce travail est très lourd

Les intervenants internes n'ont pas de possibilité de suivre et de connaître le niveau d'activité de l'hôpital

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Les rapports d'activité produits ne renseignent pas sur les problèmes qui surviennent dans notre activité

.

Il nous est impossible d'estimer le nombre de consultations faites par jour par les différents services

.

Je n'ai aucune idée du niveau d'activité de notre hôpital

.

Il nous est impossible d'estimer le nombre de consultations faites par les différents services

.

Après qu'on ait envoyé la facture provisoire, on ne connaît plus rien du circuit de recouvrement

Il n'existe pas de politique de gestion prévisionnelle des emplois

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Assez souvent

.

Nous avons du personnel en prolongation de carrière mais on ne fait rien pour former

les remplaçants

.

J'ai atteint mon âge de retraite mais je ne connais personne qui soit en formation en vue de me remplacer

.

On dirait que les besoins du personnel ne sont pas réellement pris en compte car nous avons des personnels presque retraités mais rien n'est fait pour les remplacer

.

Nous avons une personne en prolongation de carrière mais rien n'est fait pour faire face à son prochain départ. Rien n'est fait pour prévoir le remplacement du personnel qui va à la retraite. On se contente de prolonger le contrat des personnes qui arrivent à la retraite.

La politique de recrutement n'est pas bien définie

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous n'avons pas de politique de recrutement

.

Ce n'est pas tout le monde qui a passé un test lors du recrutement

Le programme de formation relève du ministère de tutelle et l'acquisition de l'équipement médical ne tient pas compte des ressources humaines disponibles

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous ne pouvons pas arrêter un programme de formation car il relève de notre ministère de tutelle

.

Quoiqu'on ait prévu l'acquisition de matériel pour équiper la salle de réanimation, rien n'est encore fait pour la formation du personnel de l'hôpital

.

Si on devait acquérir un équipement complet pour la réanimation, personne de notre équipe ne pourrait s'occuper de son entretien et de sa réparation

Il n'existe pas d'indicateurs pouvant renseigner sur le niveau d'activité de l'hôpital

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Personnel de base

Souvent

.

Il n'existe pas d'indicateurs formalisés pour suivre les performances du personnel

.

Il nous est pratiquement impossible d'estimer les performances de notre équipe de maintenance

.

Nous n'avons aucun standard de productivité pour juger de l'efficacité de notre service

.

Rien n'est fait pour évaluer notre rendement. Pourtant, cela serait une bonne chose car on verrait mieux par où le travail traîne.

Les systèmes de contrôle ne sont pas bien appréciés par le personnel de l'hôpital

Agents de maîtrise

Rarement

.

Nous avons à un certain moment instauré un carnet de contrôle du travail fourni par nos dactylos mais ces derniers n'en étaient pas contents

.

Les burundais sont difficiles. Ils n'aiment pas le contrôle. Le contrôle a créé un climat de mécontentement et le rendement diminuait au jour le jour

La collaboration entre le ministère de tutelle et la MFP au niveau de la fixation des prix des prestations et des médicaments n'est pas très active

Cadres

Parfois

.

Les prix des repas donnés à nos malades sont imposés par le ministère

.

La MFP tarde à indexer les prix des médicaments suite aux différentes dévaluations du franc Burundi

.

En tant qu'établissement public, il nous est impossible d'augmenter les prix des médicaments en fonction des prix pratiqués sur nos marchés d'approvisionnement

.

Nous avons des médicaments que nous vendons à perte car les prix de la MFP n'ont pas été ajustés

.

Certains actes médicaux sont facturés par le Ministère de la Santé à un prix inférieur à leur coût réel

ANNEXE N°1.5 EFFET-MIROIR ENTREPRISE " E "

CONDITIONS DE TRAVAIL

Quoique des mesures de lutte contre incendie aient été prises, celles-ci restent insuffisantes.

Opérateurs

Parfois

.

Il n'existe pas de détecteurs d'incendie dans l'atelier de production.

.

L'incendie que nous avons connu dans notre entreprise était dû à un incident lors d'un travail de soudure

.

Nous n'avons pas non plus de dispositif de sécurité incendie au niveau de notre magasin situé en ville.

Les fréquentes perturbations constatées dans la fourniture de l'électricité sont à l'origine de l'augmentation des rebuts de fabrication

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Le " bloc " peut être de mauvaise qualité du fait surtout des chutes de tension électrique ou d'une défectuosité de la pompe; dans ce cas le bloc qui sort est de mauvaise qualité.

.

Lorsqu'il y a interruption de courant, le moule qui est entrain d'être fabriqué est complètement perdu.

.

Il est vrai que nous avons un groupe électrogène de secours, mais comme le démarrage n'est pas automatique en cas de coupure de courant, les moules qu'on est entrain de fabriquer lors d'une coupure, sont complètement perdus.

.

La chute de l'intensité du courant peut faire que le bloc qui sort soit de mauvaise qualité.

.

Les coupures de courant occasionnent des rebuts

.

Lorsque le courant diminue d'intensité le moule qui sort est de mauvaise qualité

Les conditions de conservation des matières premières et des produits sont souvent à l'origine de la dégradation de ceux-ci.

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Rarement

.

Il y a parfois où on a eu des matières premières périmées. Cela était dû au fait que des sacs troués permettent l'échappement de certains composants gazeux.

.

Les températures ne sont pas contrôlables quand on est entrain de mélanger les produits

.

Plus un matelas reste longtemps au magasin, plus il perd de sa couleur

Le respect des mesures d'hygiène et de sécurité n'est pas suffisant

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Parfois

.

Quoiqu'on ait à notre disposition des masques pour la respiration, certaines personnes ne les mettent pas.

.

Les masques ne sont pas employés

.

Il arrive qu'on aspire le gaz qui s'échappe des blocs produits. Nous ne sommes pas informés du degré de toxicité de ce gaz.

.

Certains des opérateurs mettent les masques à gaz tandis que d'autres ne les mettent pas.

.

Les opérateurs ne comprennent pas pourquoi on les oblige à porter le masque

.

Il arrive qu'on soit partiellement brûlé par les produits Dans le passé , nous avons connu des cas où l'usine a pris feu

L'irrégularité des commandes est à l'origine de variations de rythmes de travail assez pénibles.

Opérateurs

Souvent

.

Le travail est fatiguant car il nous arrive de travailler très dur quand on a de grosses commandes

.

Le travail est fatiguant uniquement lorsque nous avons des commandes importantes.

ORGANISATION DU TRAVAIL

La situation économique actuelle fait que le temps de présence dans l'entreprise n'est pas utilisée de façon efficiente.

.

Techniciens

.

Opérateurs

Souvent

.

Nous estimons le temps effectif de travail à 4 H par jour car on n'a presque plus de clients.

.

Il arrive qu'on nous fasse faire beaucoup de choses, tandis que dans d'autres occasions on ne fait presque rien.

.

Le temps de travail effectif au niveau de mon poste est en moyenne de 5 h/ jour.

.

Les opérateurs ne sont occupés à temps plein. Quand les commandes ne sont pas nombreuses, on travaille au ralenti.

.

Du fait de la situation économique actuelle, quoiqu'on soit en permanence à l'usine à temps plein; on travaille 3 à 4 jours par semaine.

.

Les opérateurs ne sont pas occupés à temps plein. Quand les commandes ne sont pas nombreuses, on travaille au ralenti.

.

Nous n'avons actuellement à servir que trois à quatre clients par jour qui s'adressent directement à notre magasin.

.

Les 8 heures de la semaine ne sont pas complètement occupées surtout en ces jours où les commandes ne sont pas nombreuses.

La répartition du travail connaît quelques déficiences

.

Techniciens

.

Opérateurs

Parfois

.

Lorsque le personnel du " laboratoire " n'est pas nombreux, on doit les aider.

.

Il arrive qu'on prenne un " tailleur " pour aller travailler dans un autre service et cela nous freine surtout quand on a une commande urgente.

.

A chaque fois qu'il y a une panne nous intervenons ensemble. Nous estimons pour nous techniciens qu'il est nécessaire de travailler à deux.

Les règles et procédures ne sont pas suffisamment diffusées dans l'entreprise

.

Techniciens

.

Opérateurs

Parfois

.

J'ai connu le contenu de mon travail par la pratique, jamais on n'en a discuté avec mon chef.

.

Les règles et procédures sont écrites mais aucun cadre formel n'est mis en place pour les faire connaître aux opérateurs.

Certains membres du personnel ne sont pas conscients des effets négatifs de l'absentéisme dans l'entreprise.

Souvent

.

Les quelques sorties enregistrées pendant les heures de travail sont essentiellement motivées par les obligations familiales de certains des membres de notre personnel.

.

Quoique présent à l'usine, on peut des fois commencer la production avec retard

Gestion du temps

Certaines erreurs dans le dosage sont à l'origine de mauvaises production s

Opérateurs

Souvent

.

C'est du côté dosage qu'on peut avoir des erreurs.

.

Il arrive que la couleur d'un matelas ne soit pas homogène

.

Il peut arriver que le bloc sorte sans que la couleur soit régulière surtout lorsqu'elle n'a pas été bien mélangée.

Quelques erreurs sont enregistrées à la prise des commandes

.

Cadres

.

Opérateurs

Souvent

.

De petites erreurs peuvent arriver. On peut par exemple chercher à écouler une dimension qui n'a pas été demandée.

.

Il peut arriver qu'on nous retourne des produits comme par exemple des matelas avec une largeur plus faible que celle commandée.

.

Du fait des erreurs dans le dosage, nous avons quelquefois des ratés. On peut par exemple avoir un bloc court, ou qui se coupe . Dans d'autre cas, la mousse produite n'est pas souple.

.

Il arrive qu'on soit obligé de recoudre des housses de matelas quand un client modifie sa commande.

Le faible suivi de l'état de l'équipement occasionne des pertes de productions

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Il peut arriver que la seringue envoie beaucoup d'encre (la seringue ajoute la couleur aux produits déjà mélangés lorsqu'ils viennent du tank) .

.

Lorsqu'il arrive qu'il y ait de la saleté sur le filtre du tank, les filtres laissent passer une petite quantité de " TDI "[482] et le bloc qui sort est de mauvaise qualité. C'est ainsi que le

[482] TDI: le composant principal utilisé dans la fabrication de la mousse.

matelas fabriqué se déchire facilement ou même s'effondre comme une montagne de poussière.

.

Quand les pompes ne fonctionnent pas comme il faut, le moule peut ne pas être de bonne qualité.

Certains membres du personnel ne respectent pas suffisamment les normes de travail

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Parfois

.

Il arrive qu'on fasse de mauvaises coupes de matelas. Cela arrive surtout quand il y a des erreurs dans les mesures de dimensions.

.

Il arrive qu'on se trompe sur les dimensions des matelas à fabriquer.

.

Nous avons quelques fois des housses qui sont confectionnées avec des dimensions qui ne conviennent pas.

.

On peut des fois par erreur facturer un matelas de telle dimension à la place de telle autre dimension.

.

Ils arrivent que les contrôleurs du fisc détectent lors de leurs redressements quelques erreurs commises au niveau de notre comptabilité ce qui occasionne des pénalités fiscales.

La faible programmation des activités freine l'efficacité de certains services

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Parfois

.

Il arrive qu'on nous fasse faire beaucoup de choses, tandis que dans d'autres occasions, on ne fait presque rien.

.

La lenteur de certains services fait que nous sommes parfois en retard. Ces perturbations viennent essentiellement du service commercial.

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

Les différents services ne collaborent pas suffisamment entre eux.

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Rarement

.

Les plaintes des clients ne nous parviennent pas. Cela est une affaire du service chargé de la vente.

.

Il est possible que des produits en mousse soient importés d'ailleurs mais nous ne le savons pas.

La communication entre les différents niveaux hiérarchiques n'est pas très active.

Opérateurs

Parfois

.

Si un client se plaint de ce qu'un matelas n'est pas bien colorié, c'est à nos chefs de traiter ce problème. On ne nous en fait jamais part.

.

Au cas où il y aurait une plainte de la part d'un client, on ne nous le dit jamais.

La circulation des informations n'est pas organisée au niveau commercial

Opérateurs

Parfois

.

Je ne connais pas les prix pratiqués au marché central. C'est au chef commercial de suivre cela.

.

Je ne sais pas s'il y a des matelas qui sont importés. C'est au directeur commercial de le suivre car c'est lui qui a le temps de sortir.

La réunion n'est pas une pratique courante dans l'entreprise

Opérateurs

Souvent

.

Nous n'avons aucun calendrier de réunion. On les fait suivant les opportunités.

.

Jamais notre chef d'équipe ne nous fait faire de réunion de travail.

.

Il n'existe pas de calendrier de réunion avec la direction de l'entreprise, elles sont commandées par les événements ou par la conjoncture.

Il n'existe pas de représentation du personnel

Opérateurs

Parfois

.

Nous n'avons aucun organe de représentation du personnel.

.

Pas de syndicat qui représente le personnel.

.

Je ne sais pas s'il existe un syndicat au niveau de notre entreprise.

.

L'existence de syndicat n'est pas nécessaire, je pense que seule la confiance suffit.

.

Il n'existe aucun organe qui puisse représenter le personnel auprès de la direction

FORMATION INTEGREE

Les formations d'ordre général ne sont pas dispensées aux opérateurs

Opérateurs

Parfois

.

Nous ne connaissons rien des règles juridiques qui protégeraient nos droits de salariés.

.

Nous ne savons pas si le gaz qui s'échappe des cuves lors de la fabrication du moule est nocif ou pas.

Certaines compétences ne sont pas suffisantes

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Parfois

.

Lorsque la machine de coupe électronique est en panne, nous sommes parfois obligés de chercher un technicien à l'extérieur.

.

Il arrive pour certaines opérations qu'on soit obligé de se faire aider

.

Sur mon poste, je suis obligé de me faire aider par mon supérieur hiérarchique

Il n'existe pas de formation qui soit organisée au niveau de l'entreprise de manière formelle

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Il n'existe pas de formation qui soit organisée au niveau de notre entreprise.

.

La formation se fait sur le tas

.

Il n'existe pas de manuel de formation qui puisse appuyer la formation du personnel qu'on recrute.

.

Il n'y a pas de cadre de formation pour le personnel nouvellement recruté. En plus, pour certains, il est impossible d'envisager une formation pour des gens qui ne peuvent même pas lire les graduations

Le niveau de polyvalence est faible

Opérateurs

Souvent

.

Nous ne savons pas faire marcher toutes les machines. Nos chefs ne nous y incitent pas.

.

C‘est nous techniciens qui pesons les produits à mélanger. Les opérateurs ne pourraient pas le faire.

.

Nous avons uniquement deux opérateurs qui peuvent travailler sur toutes les machines

.

On ne connaît pas le travail des tailleurs, on ne peut que les aider à rentrer les matelas.

Mise en oeuvre stratégique

L’inertie de l’environnement est telle qu’il ne peut pas exister de politique de développement

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Nous ne connaissons rien d’une éventuelle politique de développement

.

Nous ne savons pas s’il y a un projet de développement de notre entreprise. C’est l’affaire de nos chefs

.

Les années passées, on travaillait avec CVS. De cette façon, on pouvait avoir des statistiques fiables qui nous permettaient d’établir les prévisions de vente

.

Nous avions des revendeurs en province GITEGA et NGOZI mais actuellement on en a plus.

.

Nous avons des problèmes énormes au niveau des voies d’acheminement mais on ne nous en dit rien.

La mise en place des objectifs est l’affaire du seul dirigeant d’entreprise

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Dans une entreprise privée comme la nôtre c'est le boss qui définit les objectifs et est le seul à les connaître. Il se peut qu'il ait d'autres objectifs et que le bénéfice qu'il tire de l'entreprise soit affecté dans une autre affaire qu'il juge plus rentable.

.

Les objectifs de l'entreprise peuvent être gardé secrets. C'est au boss de savoir ce qu'il fera de ses rentrées. C'est lui qui les connaît.

.

Notre boss a des objectifs avoués et d'autres qui lui restent personnels. ce qui importe le plus pour lui, c'est le bénéfice.

.

Nous n'avons pas de standard de fabrication, seuls les commandes dictent notre activité

Il n'existe pas de formalisation d'objectifs au niveau de l'entreprise

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

Parfois

.

Nous ne pouvons pas faire des prévisions pour la production car nous sommes très tributaires de la morosité de la situation économique.

.

Ils n'existe pas d'objectifs personnalisés.

.

Nous fonctionnons en dessous de notre capacité de production du fait des problèmes économiques de notre pays et de l'inaccessibilité actuelle du marché de l'Est de la R.d.C qui est un marché porteur pour notre entreprise.

.

Je leur ai toujours demandé de suivre les indicateurs de productivité dans leur secteur d'activité mais rien n'a été fait.

La collecte des informations externes n'est pas suffisamment organisée

Opérateurs

Parfois

.

Peut-être que des matelas sont importés d'ailleurs mais on n'en sait rien.

.

Nous ne cherchons pas à connaître les prix pratiqués par nos détaillants car il y a le risque qu'ils nous prêtent l'intention de vouloir les concurrencer

Il n'existe pas d'indicateurs de pilotage

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Nous n'avons aucun standard de fabrication. Il n'est donc point question de dire qu'on doit produire autant

.

Nous n'avons pas de standard pour remplacer les scies. C'est quand on voit qu'elle commence à faire de mauvaises coupes qu'on le remplace.

.

Nous n'avons aucune référence sur les performances des usines de notre secteur, il nous est donc impossible de dire si nous sommes très compétitifs ou pas.

.

Il n'existe pas de budget de production

Certains services n'arrivent pas à synchroniser correctement leurs activités

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

De petites erreurs peuvent arriver. On peut par exemple livrer des matelas avec des dimensions différentes de celles commandées.

.

Il peut arriver qu'on nous retourne des matelas juste parce qu'ils ont un petit écart de largeur.

.

Il arrive qu'un client vienne à notre magasin et qu'il ne trouve pas les produits qu'il cherche

.

Des clients peuvent se plaindre de ce qu'on leur a donné des matelas de mauvaise qualité ayant par exemple une fausse équerre ou présentant une déchirure. Ainsi, quelques matelas peuvent être vendus au rabais.

L'activité de l'entreprise est freinée par les effets de la situation socio-économique du pays

.

Cadre

.

Opérateurs

Souvent

.

Nous ne pouvons pas faire des prévisions pour la production car nous sommes très tributaires de la morosité de situation économique

.

Il arrive qu'on ne prenne pas de commande parce qu'on manque de matières premières

.

Nos détaillants ont tous leurs magasins à Bujumbura. Les problèmes de transport et d'insécurité ont limité nos ventes à l'intérieur.

.

Actuellement, on n'a pas beaucoup de clients, on a parfois 4 ou 5 commandes par jour et des jours où on n'enregistre aucune commande.

.

Nous fonctionnons en dessous de notre capacité de production du fait des problèmes économiques de notre pays et de l'inaccessibilité actuelle du marché de l'Est de la R.d.C qui est un marché porteur pour notre entreprise.

.

Beaucoup d'applications dans le secteur des produits en mousse sont possibles mais il est très difficile d'envisager une quelconque innovation / produit dans les moments actuels.

Des pertes de potentiel sont observées dans le système de production

.

Cadres

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Nous avons le maximum de rebuts quand la densité du matelas est très faible.

.

Les ratés varient selon les densités

.

Nous avons des fois des ratés.

.

Il arrive que des matelas ne soient pas de très bonne qualité

.

Les rebuts augmentent surtout lorsque nous fabriquons des matelas de faible densité

.

Pour les matelas de 2è qualité, on a souvent 5% des blocs qui peuvent être de mauvaise qualité. Cela peut souvent être dû à la matière première qui est peu concentrée.

L'appréciation du personnel ne constitue pas réellement un outil de gestion du personnel

.

Agents de maîtrise

.

Opérateurs

Souvent

.

Il n'est pas possible de faire une appréciation du personnel qui puisse tenir compte de la productivité du personnel car on peut par exemple produire une seul jour par semaine.

.

Il n'existe pas d'entretien d'évaluation pour une cotation de fin d'année

.

Pour la cotation de chaque fin d'année; on nous attribue une note globale sans qu'il y ait eu d'entretien d'évaluation pour nous préciser là où nos performances n'ont pas été suffisantes et nous montrer ce qu'il faut faire pour améliorer nos prestations.

.

Actuellement, il est difficile d'évaluer notre personnel en se basant sur des critères se référant à la productivité de l'entreprise du fait que nous travaillons au ralenti.

La gestion du personnel n'est pas très formalisée

.

Cadres

.

Opérateurs

Souvent

.

Il n'existe pas de classification du personnel .

.

La majorité des opérateurs sont des travailleurs temporaires même si ils ont une assez longue période d'ancienneté dans l'usine.

.

Pour le recrutement, on ne passe aucun test

La situation de certains membres du personnel reste précaire indépendamment de la durée des prestations offertes à l'entreprise

Opérateurs

Parfois

.

Nous n'avons jamais eu de visites des inspecteurs du Ministère du Travail.

.

Lorsque j'évoque la question des agents qui n'ont pas de contrat de travail permanent, le directeur général nous dit qu'il verra cela.

.

Je viens de passer trois ans dans l'usine, mais je suis toujours considéré comme un travailleur temporaire. On nous demande toujours d'attendre. On ne voit jamais d'inspecteur de travail passer dans notre usine. Peut-être que lorsqu'ils viennent, ils s'entretiennent avec nos chefs.

- Ceux qui n’ont pas de contrat permanent ne cotisent pas pour la sécurité sociale.
- Certains opérateurs travaillent ici depuis longtemps mais ils n’ont jamais pu être considérés comme des travailleurs sous contrat.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°2 RESULTATS DES DIAGNOSTICS DES COUTS CACHES DANS LES PME TERRAIN

ANNEXE N°2.1 CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA MARGE SUR COUTS VARIABLES (CHMCV) DANS LES PME-TERRAIN

ANNEXE N°2.1.1 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise “ A ”

Chiffres d'affaires	**1.883.302.813 Fbu**
Total des charges variables:	647.960.285 Fbu
Marge sur coûts variables	1.235.342.528 Fbu
Heures attendues	375.480 Heures
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	1.235.342.528 Fbu / 375.480 = 3.290 Fbu
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	3.290 Fbu

ANNEXE N°2.1.2 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise " B "

Chiffres d'affaires	**94.183.723 Fbu**
Total des charges variables	72.876.791 Fbu
Matériels et fournitures consommées	72. 581.741 Fbu
Transports consommés	295.050 Fbu
Marge sur coûts variables	21.872.932 Fbu
Heures attendues	75 600 Heures
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	21.872.932 Fbu / 75.600 = 289 Fbu
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	**289 Fbu**

ANNEXE N°2.1.3 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise " C "

Chiffres d'affaires	**314.656.353 Fbu**
Total des charges variables	115.606.113 Fbu
Matériels et fournitures consommées	114.710.482 Fbu
Transports consommés	895.631 Fbu
Marge sur coûts variables	199.809.273 Fbu
Heures attendues	97 104 Heures
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	199.809.273 Fbu / 97.104 = 2.057 Fbu
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	**2.057 Fbu**

ANNEXE N°2.1.4 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

variables Entreprise “ D ”

Chiffres d’affaires	482.907.617 Fbu
Total des charges variables	250.836.384 Fbu
Stocks vendus	202.619.078 Fbu
Fournitures consommées	48.217.306 Fbu
Marge sur coûts variables	232.0712.234 Fbu
Heures attendues	370.024 Heures
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	232.071.234 Fbu / 370.024= 628 Fbu
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	**628 Fbu**

ANNEXE N°2.1.5 Calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables Entreprise “ E ”

Chiffres d’affaires	235 808 637 Fbu
Total des charges variables	139506999 Fbu
Marge sur coûts variables	96301638 Fbu
Coût matières premières:	106 225 043 Fbu
Coût tissus pour housses:	32 864692 Fbu
Fournitures électriques:	389 339 Fbu
Transports sur ventes	27 925 Fbu
Heures attendues	84 624 Heures
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	96301638 Fbu / 84 624 = 1138 Fbu
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	**1138 Fbu**

ANNEXE N°2.2 CALCUL DES COUTS CACHES DANS LES PME-TERRAIN

ANNEXE N°2.2.1 Tableau de calcul des coûts cachés “ Entreprise A ”

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Anomalie	Causes invoquées des dysfonctionne	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul des coûts cachés	Montant des coûts cachés
Absentéisme					
- Absences non justifiées	- Crises socio-politiques	847 jours	Non-production	847x8x3290	22.293.040 Fbu
	- Faible intérêt au travail				
	- Non respect du règlement d'entreprise				
- Suspension de travail	- Lenteur des opérateurs	17 jours	Non produ-ction	17x8x3290	447.440Fbu
- Retard dans la prise de poste		27 minutes/ jour	Non production	27/60x22x285x3290	2.262.735Fbu
Accident de travail	- Inattention des opérateurs	3 cas pour 42 jours d'arrêt de travail	Non - production	42x8x3290	1.105.440Fbu
	- Manque de matériel de protection		Dépenses pharmaceu-tiques	Non évalué	
	- Non respect du code de la route				
Rotation du personnel	- Insatisfaction des travailleurs	- 1 semaine d'initiation pour chaque manoeuvre	Non-production	7X32x8x3290	736.960Fbu
	- Renvois	- Frais administra-tifs	Surconsom-mation	Non évalué	
		- Temps consacré au recrutement par le chef du personnel	Surtemps	- Non évalué	
		- Temps mis par le dactylo à préparer l'appel d'offre	Surtemps		
Ecart de productivité	- Inattention des opérateurs	1,15 h/jour	Non production	1,15x22x285x3290	23.722.545Fbu
Pannes de machines	- Humidité non conforme				
Glissements	Incompétences	1h par jour			

Anomalie	Causes invoquées des dysfonctionne	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul des coûts cachés	Montant des coûts cachés
de fonction	des agents de maîtrise	Chef d'usine pour aider les techniciens			
Mauvaises utilisation des engrais	Faible suivi des plantations lors du repiquage	5 tonnes d'engrais utilisés pour d'autres fins	Surconsom-mation	5000x150	750.000
Désistement des tabaculteurs	- Incapacité de faire pression sur les tabaculteurs - Crise politique	18 séchoirs		18x15000	270.000Fbu
Destruction des séchoirs	- Guirlandes de tabac trop entassées	- 4 séchoirs brûlés		4x15000	60.000Fbu
	- Faible vigilance des tabaculteurs	- 1 tonne de tabac brûlé		- Non évalué	
TOTAL					58.668.160 Fbu

ANNEXE N°2.2.2 Tableau de calcul des coûts cachés " Entreprise B "

Causes invoquées	Anomalies	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul	Montant des coûts cachés
Absentéisme					
- Absences non justifiées	- Longue distance à parcourir	Non évalué	Non-production	15/60/x225x289x26	426.406 Fbu
- Retard au retour des repas	- Retard	15 minutes par personne et par jour	Non-production	30/60x225x289	812.812 Fbu
- Retard dans la prise de postes	- Nettoyage	30 minutes par jour et par personne			
Accidents de travail	Non évalué				
Rotation du personnel	Non évalué				
Ecart de productivité					
- Arrêt de machines	- Fabrication de la commande terminée	1 heure d'arrêt par jour et par personne	Non-production	1x2x225x289	130.050 Fbu
- Arrêt de machines pendant le service de nuit	Manque de techniciens	2 fois par semaine et concerne une personne pendant 10 heures	Non-production	2x10x52x289 Fbu	300.560 Fbu
Coupures d'électricité	- Problèmes d'approvisionnement en électricité	1 heure par semaine et concerne 25 personnes	Non production	1x52x25x2 Fbu	375.700Fbu
Non qualité					
- Retraitement des pertes	- Non respect des normes	-2h30 et concerne 2 personnes	Surtemps	150/60x52x2x289 Fbu	75.140 Fbu
- Glissements des fonctions	- Incompétences de certains opérateurs	Consommations d'électricité	Surconsommations d'électricité Sursalaires	2x1x225x (58.627 - 21.138 Fbu)	16.870.050 Fbu
- Plastiques jetés tous les matins	- Sachets sales - Sachets très durs - Inattention des	2h par jour et concerne une personne 10,08 Kg en moyenne par	Non création de potentiel	10,08x2100x225	4.762.800 Fbu

Causes invoquées	Anomalies	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul	Montant des coûts cachés
	opérateurs - défauts des machines	jour			
Total					23.735.518 Fbu

ANNEXE N°2.2.3 Tableau de calcul des coûts cachés Entreprise " C "

Anomalies	Causes invoquées	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul	Montant des coûts cachés
Absentéisme					
Repos médicaux	Conditions physiques de travail dures	698 jours	Non-Production	698x8x2057	11.486.280 Fbu
Permissions	Problème social	170 jours	Non-production	170x8x2057	278.800 Fbu
Congé de circonstances	- Décès - Naissance	23 jours	Non-production	23x8x2057	378.488 Fbu
Retard dans la prise de poste	- Non respect des heures de repas, -- Lenteur dans le changement de tenue	30 minutes par jour	Non-Production	30/60x285x2057x56	16.369.900 Fbu
Accidents de travail	- Inattention des opérateurs - Accidents de roulage	Non évalué			
Rotation du personnel	- Manque de motivation	21 nouveaux recrutements avec une durée moyenne d'adaptation de 1 mois (25 jours)	- Non-production	21x25x8x2057	8.639.400Fbu
	- Opportunités dans d'autres secteurs économiques	- Frais relatifs au recrutement	- Non évalué		
		- Temps consacré au recrutement	- Non évalué		
Ecart de productivité					
Pannes de machines	Tissage - Pannes mécaniques - Fil coupé	40 minutes /jour par semaine et concerne 36 personnes	Non-production	40/60x285x 36x2057	14.069.879 Fbu
	Filature - Pannes	40 minutes par jour et concerne 12	Non-production	40/60x285x12x 2057	4.689.959 Fbu

Anomalies	Causes invoquées	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul	Montant des coûts cachés
		personnes			
Carderie - Pannes mécaniques	43 minutes par semaine	43/60x285x8x2057		3.361.137Fbu	
- Retraitement des déchets	- Inattention des opérateurs	16 jours	Surtemps	16x8x2x2057	526.592 Fbu
	- Déréglage de la carde	Consommation supplémentaire de 3769Kwh	Surconsomma-tions	3769x27,625	104.118 Fbu
	- Mauvaise qualité des matières premières	668 Kg de grature		668x(899-35)	577152Fbu
	- Mauvaise foi des tisserands	1604 Kg de stoffs 2 3		1604x(899-25)	1401896Fbu
Ventes de déchets	- Mauvaise qualité des matières premières	07 Kg de stoffs 3		307x(899-30)	266783Fbu
Non-qualité	- Inattention des opérateurs	Non-qualité	650 couvertures Zamu	650x155,3	100945Fbu
Vente au rabais	- Navette sans fil		115 couvertures Bitoke	115x160,9	18503Fbu
	- Mauvaise qualité du fil		217 couvertures OMGDFA	217x164,6	35718Fbu
	- Pannes de machines		9 couvertures Malaika	9x227,1	2043Fbu
Total					63.307.593 Fbu

ANNEXE N°2.2.4 Tableau de calcul des coûts cachés " Entreprise D "

Causes invoquées	Anomalies	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul	Montant des coûts cachés
Absentéisme					
- Repos médicaux	Non évalué	30 minutes	Non production	(254x30/60)x1846 53x30/60)x92x628 Fbu	16.206.168 Fbu
- Permission	Non évalué				
- Retard dans la prise de poste	- réunions				
Accidents de travail	Non évalué				
Rotation du personnel	Non évalué				
Ecart de productivité					
- Ecart entre la facture de l'entreprise et celle redressée par la MFP	Feuilles de maladies mal remplies qui sont annulées - Factures médicaments mal remplies		Non qualité	Différence entre les deux factures	2.809.032 Fbu
Pannes de l'appareil d'hématologie	- Manque de pièces de rechange	200 Fbu de moins pour la facture	Non création de potentiel	200 Fbux(3602x4)	2.881.600 Fbu
	- Manque de techniciens compétents		surtemps	(3602*4)*6/60*628 Fbu	904.822 Fbu
- Ravitaillements en carburants à 18 Km A-R de l'entreprise	- Contrat avec un fournisseur	- 6 minutes supplémentaires pour chaque examen	Surconsommations	490*2*628	343.000 Fbu
- Temps passé pour le ravitaillement	30 minutes par jour	490 tours	Surtemps	(490x30/60)x628	153.860 Fbu
- Arrêt de la développeuse automatique	Manque de réactifs	2 heures supplémentaires pendant 15 jours	Surtemps	15*2*628	18.840 Fbu
- Paiement tardif des factures	- Retard dans la production de la facture provisoire		Non création de potentiel	15 x2x628	9.338.042 Fbu

Causes invoquées	Anomalies	Fréquences	Effets économiques	Détail de calcul	Montant des coûts cachés
	- Lenteur dans le redressement de la facture				
	- Retard dans le paiement des factures de l'INSS				1.298.630 Fbu
Total					33.953994 Fbu

ANNEXE N°2.2.5 Tableau de calcul des coûts cachés "Entreprise E "

Anomalie	Causes invoquées des dysfonctionne	Fréquen-ces	Effets écono-miques	Détail de calcul des coûts cachés	Montant des coûts cachés
Absentéisme					
- Absences non justifiées	- Sollicitations sociales - Non respect du règlement d'entreprise	53 jours	Non-production	53x7,5x1138	452355 Fbu
- Suspension de travail	- Diminution du pouvoir d'achat de la population	81 jours	Non-production	81x7,5x1138	691335 Fbu
	- Guerre en République démocratique du Congo			1747,5/3 x 26x 1138	17 235 010 Fbu
- Temps de présence non occupé à la production	- Introduction de produits concurrents venant de Tanzanie	17056 heures	Non-production	220,5/3 x 26 x 1138	2 174 718 Fbu
Maladies	Mauvaises conditions de vie	120 jours	Non-production	120 x 7,5 x 1138	1 024 200 Fbu
Ecart de productivité	Manque d'un technicien électronicien	Non évalué			
Temps de panne prolongé de la machine de coupe électronique	- Erreurs dans le dosage - Mauvais fonctionnement de la pompe - Manque de rigueur dans l'entretien des filtres	Non évalué			
Retraitement de blocs mal fabriqués	- Interruption des fournitures électriques				
Non qualité					
Vente de produits au rabais	- Erreurs de découpage - Mauvais	Non évalué			

Anomalie	Causes invoquées des dysfonctionne	Fréquen-ces	Effets écono-miques	Détail de calcul des coûts cachés	Montant des coûts cachés
	dosage				
Total					21 577 618 Fbu

ANNEXE N°3 : GRILLE D'ENTRETIEN PAR THEME DE DYSFONCTIONNEMENT[483]

483 H. SAVALL et V, ZARDET, " Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat périodiquement négociable ", op cit, p 242

THEMES	MATERIEL
Conditions	Matériel et fournitures Aménagement et agencement des locaux Charge physique de travail Conditions phtisiques de travail Horaires de travail Ambiance
Organisation du travail	Réparation des tâches, des missions Intérêt du travail Charge de travail Réorganisation des services et des département Autonomie dans le travail Règles et procédures Polyvalence Organigramme Régulation régulation de l'absentéisme
Gestion du temps	Respect des délais Tâches mal assumées Planification, programmation des actions Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
[Communication-Coordination- Concertation	3C horizontale 3C verticale Transmissions des informations Relations avec les services environnants 3C interne au service Dispositifs de 3C 3C entre direction et départements
Formation intégrée	Adéquation formation / emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles Besoins de formation Formation et changement technique
Mise en oeuvre stratégique	Orientation stratégique Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en oeuvre stratégique Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en oeuvre stratégique Mode de management Moyens de la mise en oeuvre stratégique

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNXE N°4 FREQUENCES D’APPARITION DES IDEES CLES

Plus de 80% des personnes	Très souvent
60% à 79% des personnes	Souvent
40 à 59 % des personnes	Assez souvent
15 à 39% des personnes	Parfois
1 à 14% des personnes	Rarement

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°5 EVALUATION DU PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE "B"

Objectifs	Actions	Responsable de l'action	Planning	Evaluation des actions
Améliorer l'organisation du travail	- Améliorer l'organisation de l'activité de production	D.G., D.T	Semestre	■
	- Contrôler le respect des règles et des procédures	D.T	Semestre	■
	- Disponibiliser au moins un technicien pour la nuit	D.G., D.T	Janvier	■
Mieux organiser la mise en oeuvre des actions décidées	- Mise en place d'indicateurs de pilotage	D.G., D.T	Janvier	■
	- Mise en place et utilisation des tableaux de bord au niveau de l'usine	D.G, D.T	Janvier	■
	- Fixer des périodes de pilotage	D.G, D.T	Janvier	■
	- Formation sur toutes les machines	D.T	Avril-Juin	□
Donner davantage d'importance au personnel dans l'accroissement de la production	- Suivre l'évolution de chaque membre du personnel quant au respect des normes qualités	D.T	Semestre	■
	- Favoriser l'émergence de nouvelles informations de la part du personnel de base	D.T		□
	- Faire suivre chaque réunion de résolutions et piloter leur mise en oeuvre	D.G, D.T	Semestre	■
	- Essayer de	D.T	Semestre	■

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Objectifs	Actions	Responsable de l'action	Planning	Evaluation des actions
	cibler les causes qui sont à l'origine des fréquents arrêts de machines			
- Diminuer le temps perdu du fait des changements de dimensions de produits	D.T	Semestre	■	
Augmenter le temps de fonctionnement effectif de l'équipement de production	- Confection d'un manuel de formation pour chaque type de machine	D.T, Techniciens	Semestre	■
	- Programmer la production par semaine	D.T, Techniciens	Février - Mars	■
	- Instaurer une réunion de production tous les lundis	D.T, Techniciens	Semestre	□
	- Identifier les causes qui sont à l'origine du non respect des dimensions sur les " Extrudeuses "	D.T.	Semestre	□
Diminuer les pertes de production de 50 %	- Identifier les causes des défauts de soudure	- Techniciens	Semestre	□
	- Conserver convenablement les plastiques qui doivent être retraités	- Chefs d'équipe, Techniciens	Semestre	■
	- Mettre en place une réunion de concertation entre la cellule	Idem	Semestre	□

Objectifs	Actions	Responsable de l'action	Planning	Evaluation des actions
	" commercial " et l'usine			
- Relever toutes les réclamations des clients et en faire part à l'usine	Responsable vente	Tous les fins de mois	■	
Améliorer la communication entre la cellule " commercial " et l'usine	- Identifier tous les retards de livraison des commandes et en identifier la cause	D.T, Responsable ventes	Semestre	■
	- Enregistrer les produits livrés avec des défauts	Responsable vente	Semestre	■
	- Créer des groupes semi-autonomes	D.T	Semestre	_
	- Fixer des objectifs de performance en fonction des sections	D.T	Mai	_
Accroître l'implication des membres du personnel dans l'activité de l'entreprise	- Procéder au pointage tous les matins aux heures prescrites	D.T.	Mai	□
	- Bien suivre le respect des heures de repos de midi	D Usine	Semestre	□
	- Arriver à réorganiser les équipes en 8x2	Dir Usine	Semestre	_
Augmenter le temps effectif de travail des salariés	- Faire un prospectus continu des éventuels fournisseurs des matières premières offrant des avantages certains	Dir., Dir Usine	Juin	_
	- Accorder des	D.G, D.T	Semestre	_

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Objectifs	Actions	Responsable de l'action	Planning	Evaluation des actions
	prix intéressants à certains gros clients			
- Suivre l'évolution des prix des sachets plastiques importés	D.G., D.T	Semestre	☐	
Augmenter la part de marché de 5%	- Identifier les nouveaux secteurs demandeurs des produits de l'entreprise	D.G., DAF	Semestre	_
Rationaliser la gestion des finances	- Réduire les délais clients au strict nécessaire	DAF	Semestre	_
	- Surveiller l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement	DAF	Semestre	☐

Légende

■ : Actions complètement mises en oeuvre

☐ : Actions partiellement mises en oeuvre

- : Actions non mises en oeuvre

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°6 EXTRAIT DU MANUEL DE FORMATION INTEGREE SECTION LABORATOIRE ENTREPRISE “ E ”

ENTRETIEN DE L’EQUIPEMENT

1. Entretien des filtres

- Ouvrir les vis
- Enlever le filtre
- Imprégner le filtre dans du FINASOL
- Vérifier que le filtre est bien nettoyer en tournant la manivelle du filtre

- Si le filtre tourne c'est qu'il est bien nettoyé
- S'il ne tourne pas c'est qu'il y a des saletés ce qui nécessite de le replonger dans le FINASOL
- Continuer le nettoyage avec de l'eau sous pression
- Se rassurer qu'aucune trace de FINASOL n'est sur le filtre car il provoque la solidification du TDI.
- Nettoyer le filtre avec de l'air comprimer pour éviter l'effet du FINASOL
- Remonter le filtre

2. Entretien des moules

- Vérifier que les joints sont étanches
- S'ils ne sont pas étanches, remplacer les joints et mettre de nouveau la colle PATEX
- Veiller à ce qu'aucun déchet ne reste sur la manche
- Mettre sur les parois de la cire blanche de façon uniforme pour que les parois restent lisses
- Une fois par mois faire un entretien profond des pneus.

3. Entretien du cylindre de mélange

- Enlever les débris de mousse qui auraient collé sur les cylindres.
- Nettoyage du joint circulaire avec une lame de couteau jusqu'à ce que le joint soit souple (le couteau permet d'enlever le dépôt de TDI qui reste après la fabrication)
- Mettre de la cire blanche pour éviter que les débris ne collent.

4. Calibrage de la balance électronique

- Appuyer sur menu, sélectionner jusqu’à ce qu’on puisse voir le voyant CAL
- Mettre la masse pré-mesurée
- Vérifier que le chiffre Zéro apparaît
- S’il n’apparaît pas amener la balance à la réparation pour étalonnage.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°7 FICHE DE RESOLUTION D’UNE REUNION

ENTREPRISE OU AFFAIRE LIEU HEURE:	REUNION DATE	GEDS 1080 MAJ: 20/06/94
PARTICIPANTS DU JOURNAL DISTRIBUER:		
PROTOCOLE:	A EVITER	
A CHAUD:		

RESOLUTIONS

ANNEXE N°8 ELEMENTS DU TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE DU DIRECTEUR TECHNIQUE ENTREPRISE “ B ”

TABELAU DE BORD DE PILOTAGE DIRECTEUR TECHNIQUE “ Entreprise B ” 1er semestre 1999

Production Extrudage (Kg)

	J	F	M	A	M	J
Rouleaux transparents	6307,3	5711,6	1011,5	6922,5	12768,4	9021,7
Rouleaux opaques	1619,78	218,7	1290,5	826,9	671,4	560,6

Production ABM (Kg)

	J	F	M	A	M	J
Sachets transparents	2224,1	2331,9	209,6	2129,6	3978,2	4347,1
Sachets opaques	1676,7	237,7	987,4	228,9	274,6	1926,6

Quantités de sachets à régénérer (ABM)

Sachets transparents	134,5	147	27,6	121	196,7	206
Sachets opaques	96,2	38,1	53,6	16	171,5	263,3

Quantités à régénérer (Extrudage)

	J	F	M	A	M	J
Pertes à régénérer	831,5	686,4	329,1	788,3	1526,7	1423,2

Produits manquants

	J	F	M	A	M	J
Sachets transparents manquants	18,3	42,8		0,9	2,4	
Sachets opaques manquants					69,5	

Rouleaux et sachets à jeter (Kg)

	J	F	M	A	M	J
Rouleaux et sachets à jeter	76,4	56,7	45,1	48	36,2	47,5

Quantités vendues (Kg)

	J	F	M	A	M	J
Rouleaux transparents	3990,8	3113	2927,2	4744,5	6618,9	4998,5
Rouleaux opaques	196,1	506,2	582,9	33,7	481	1071
Sachets transparents	915,9	2260,5	1321	1541,8	1684,9	1858,7
Sachets opaques	203,4	420,6	304	608,4	2568,9	5639,1

Retours de produits (Kg)

	J	F	M	A	M	J
Rouleaux transparents	284,2		3			
Rouleaux opaques		2,6				2,6
Sachets transparents					51,8	76,5
Sachets opaques						28,8

Consommation électricité (FBU)

	J-F	M-A	M-J
Consommation électricité	467 482	416722	578 013

Absentéisme (Heures)

	J	F	M	A	M	J
Maladies	104	184	280	224	520	416
Raisons sociales	40	232	272	368	376	240
Accident de travail	8		8			128
Non justifié	184	112	256	184	304	200

Heures supplémentaires

	J	F	M	A	M	J
Heures supplémentaires	539	615,5	645,5	704,5	641	1137

Mouvement du personnel

	J	F	M	A	M	J
Effectif	42	40	41	39	42	42

Heures de formation

	J	F	M	A	M	J
Heures de formation	82.5	-	-	23	27	-

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°9 QUELQUES UNS DES SUPPORTS DE SAISIE MIS EN PLACE DANS LES PME – TERRAIN

FICHE D'ORDONNANCEMENT DES OPERATIONS

Ordre	Décompositio des activités	Personnes concernées	Temps nécessaire	Observations	Date

FICHE DE RELEVE DES TEMPS D'ARRET

Date	Causes de l'arrêt	Durée de l'arrêt

FICHE DE RELEVE DE PANNES

POSTE:

Date	Désignation de la panne	Durée de la panne

Organisation de la réparation des pièces de rechange

Date	Dénominati	Heures panne	Heures Remise atelier	Heure fin réparation	Heure reprise de la pièce réparée	Temps total

Coût réparation des pièces de rechange

Date	Dénomin pannes	Temps utilisatio Machine	Coût Unitaire Heures Machine	Heures Main oeuvre directe	Coût unitaire Heure Main oeuvre	Matières Première utilisées	Prix Unitaire matière première	Coût total

Coût de fabrication des pièces de rechange

Date	Dénom pannes	Temps utilisati Machin	Coût Unitaire Heure Machin	Temps d'établi du schéma de la pièce à fabriqu	Coût Unitaire Heure de Main d'oeuvr	Heures Main d'oeuvr directe consac à la fabricat	Coût Unitaire Heure Main d'oeuvr directe	Matière Premiè utilisée	Prix Unitaire	Coût total

Suivi Satisfaction Clients

Date	Identification Client	Désignation plaintes du client

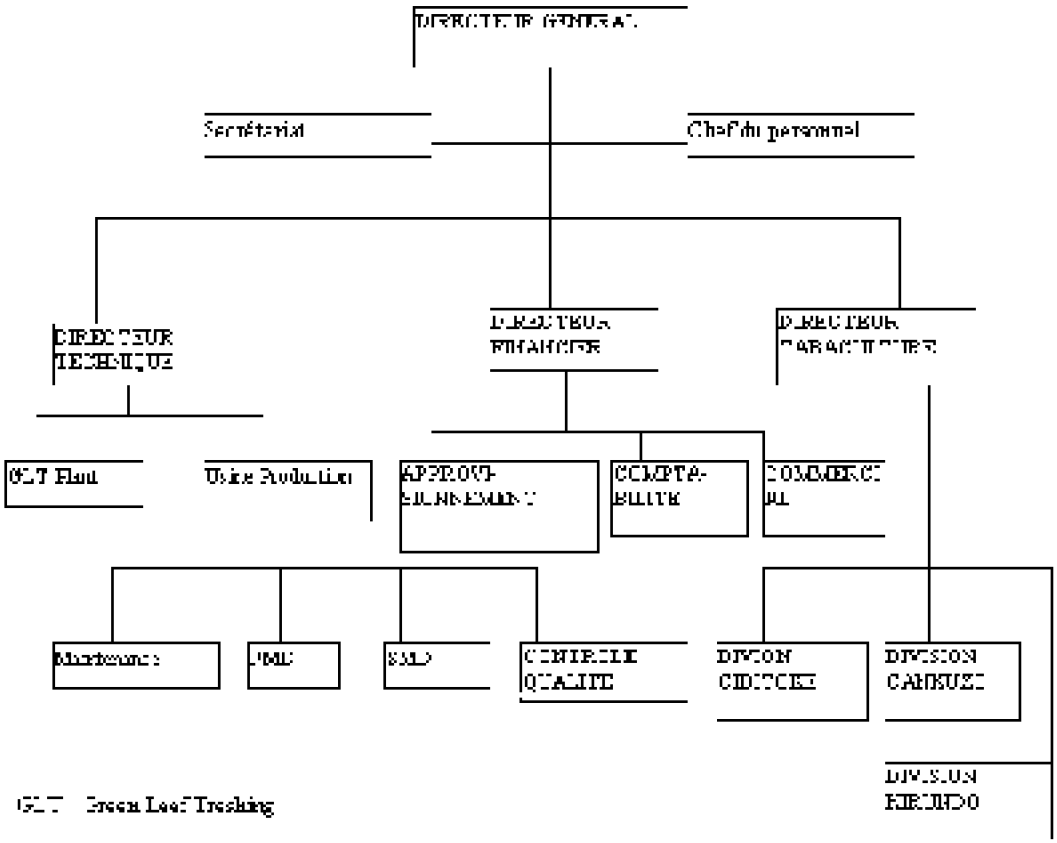
ANNEXE N°10 PLANNING MENSUEL DU MOIS DE....

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Observation

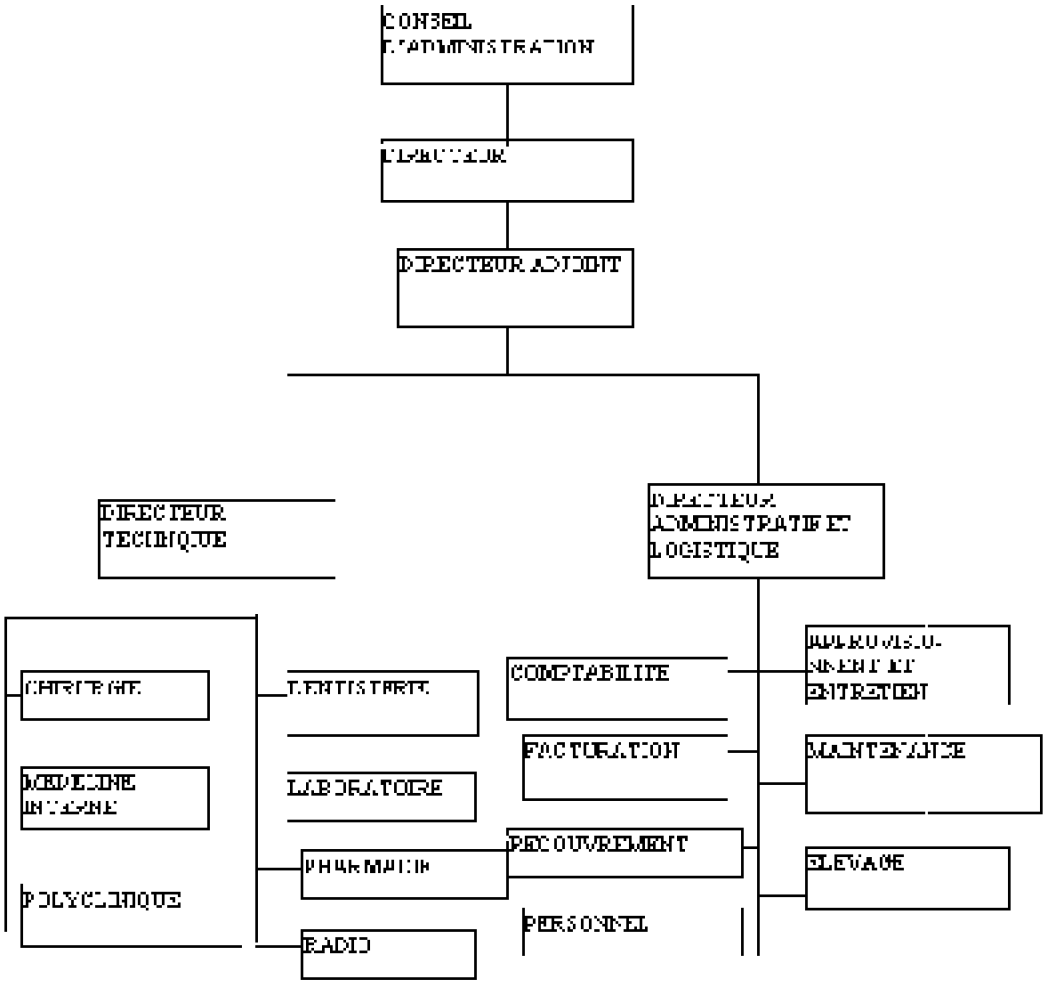
"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°11 ORGANIGRAMMES DES ENTREPRISES A, D et E

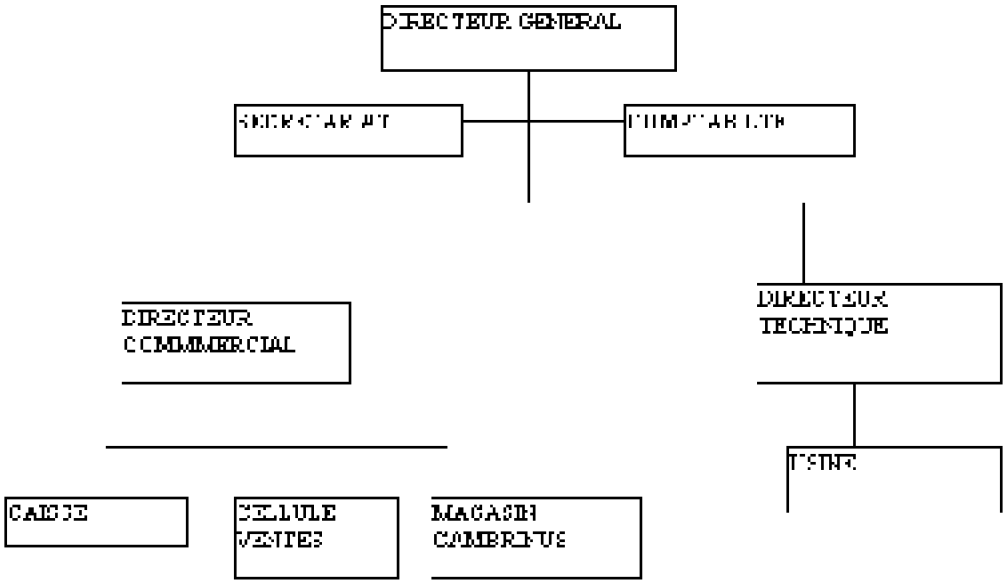
ANNEXE N°11.A ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE " A "



ANNEXE N°11.D ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE " D "



ANNEXE N°11.E ORGANIGRAMME ENTREPRISE “ E ”

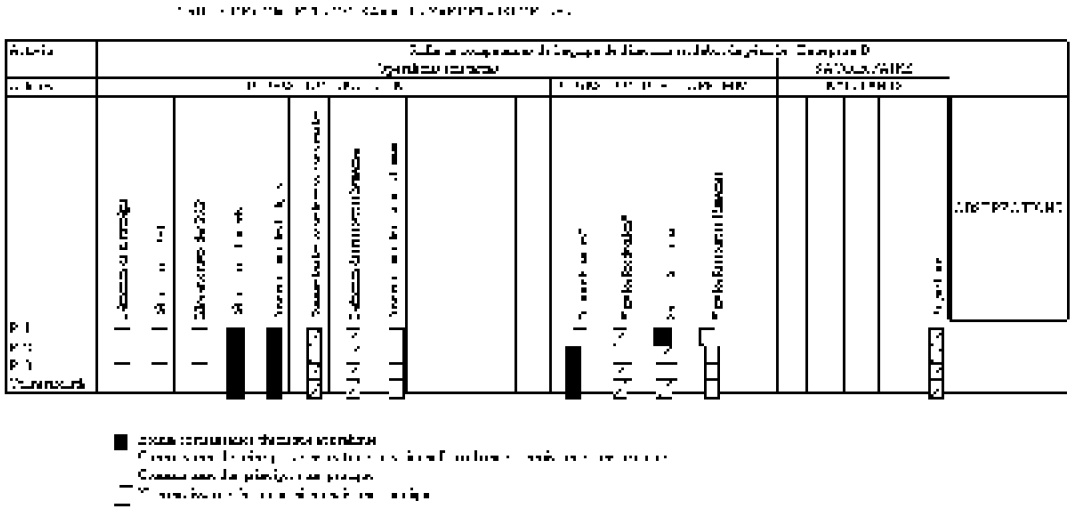

DIRECTEUR GENERAL
DIRECTEUR COMMERCIAL
DIRECTEUR TECHNIQUE
CAISSE
CELLULE VENTES
MAGASIN CAMBRINUS

ANNEXE N°12

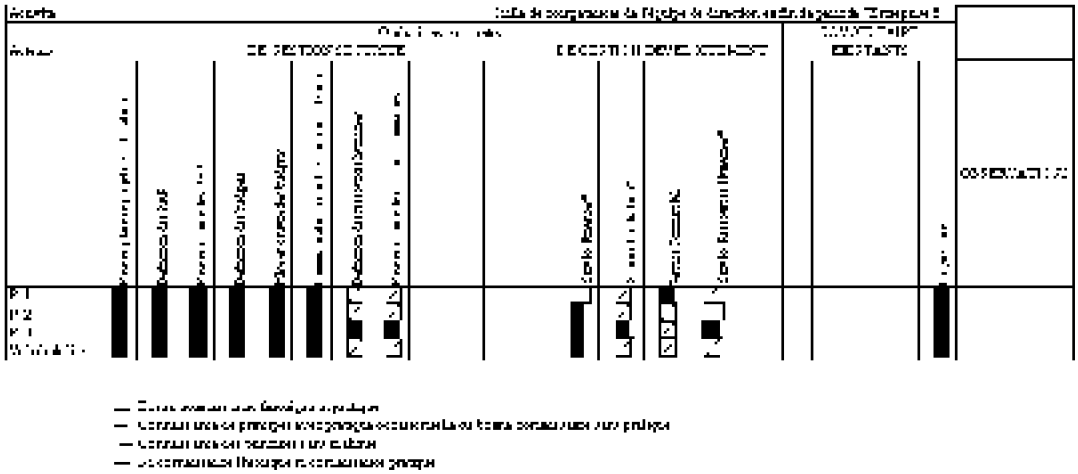
Absente

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°13 GRILLE DE COMPETENCES DE L'EQUIPE DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE « B » EN DEBUT DE PERIODE

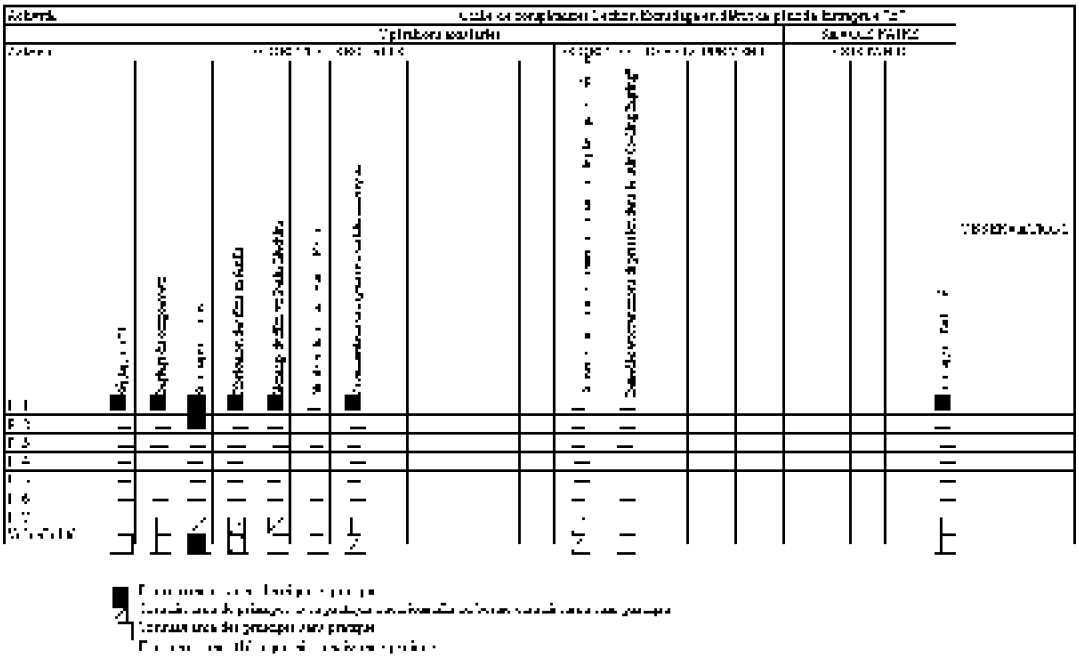


ANNEXE N°14 GRILLE DE COMPETENCES DE L'EQUIPE DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE « B » EN FIN DE PERIODE

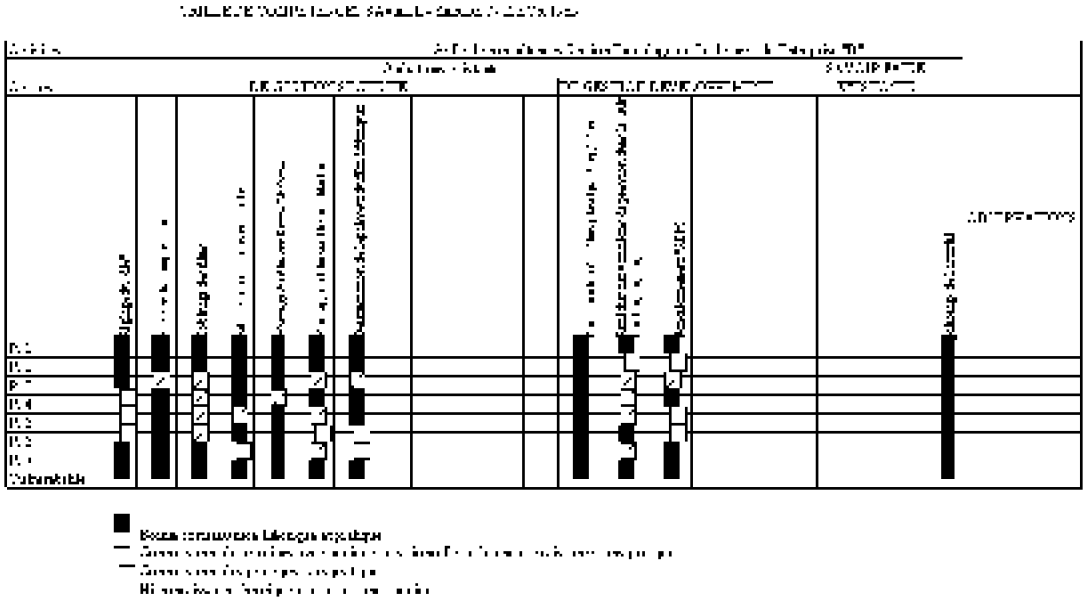
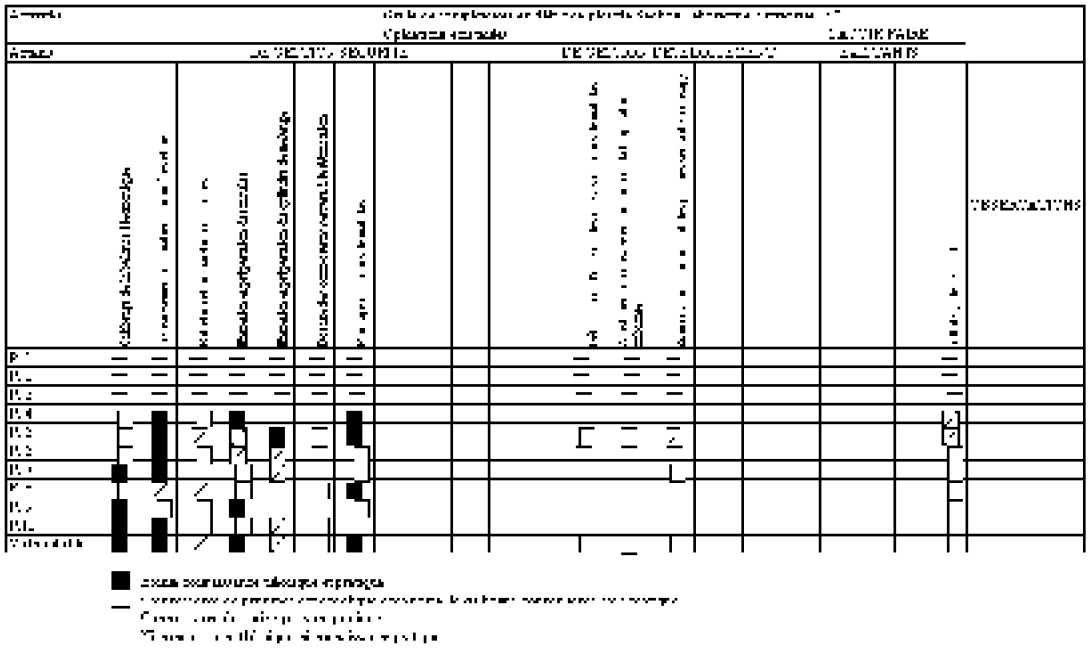


"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXE N°15 GRILLE DE COMPETENCES DE LA SECTION « EXTRUDAGE » EN DEBUT DE PERIODE ENTREPRISE « B »



ANNEXE N°16 GRILLE DE COMPETENCES DE LA SECTION « EXTRUDAGE » EN FIN DE PERIODE ENTREPRISE « B »



ANNEXE N°17 GRILLE DE COMPETENCES EN DEBUT DE PERIODE SECTION LABORATOIRE ENTREPRISE « E »