

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

PATHE MBAYE

B. Sp. EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

ETUDE SUR LES CONDITIONS PARTICULIERES

D'IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE ANALYTIQUE:

CAS DE LA SOCIETE INDUSTRIELLE DE PAPETERIE AU SENEGAL

( S.I.P.S )

MARS 1986



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RESUME

Ce mémoire de diagnostic-intervention est le fruit d'une recherche effectuée sur le terrain dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion des PMO. C'est une exigence partielle à l'obtention du diplôme émis à l'issue de ce programme.

Cette recherche s'est déroulée à la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal (S.I.P.S). C'est une entreprise de taille moyenne qui appartient à des libanais. Elle est établie depuis 1973 à Dakar, la capitale du Sénégal. Cette jeune entreprise dispose à l'heure actuelle d'un matériel technique très sophistiqué destiné à fabriquer des articles scolaires et des fournitures de bureau. Elle produit aussi depuis quelques années d'autres articles sous licence des multinationales américaine (la Kimberley Clark Corp) et française (la firme Armor). Ce sont tous les produits de la marque Kimberley qui y sont fabriqués. Le papier carbone et les rubans en coton, soie ou nylon pour machines à écrire sont reçus en état semi-fini du fournisseur étranger. Certains d'entre eux ne vont subir aucune transformation.

C'est dans l'espoir d'arriver à mieux maîtriser les flux de production, que la direction de l'entreprise a décidé d'installer un système de comptabilité analytique appelée aussi comptabilité industrielle. C'est ainsi que le mandat reçu consistait au début à la mise en place d'un tel système qui servira à renforcer le contrôle au niveau des différents départements de production.

L'utilisation de la démarche de type analyse de système tel que l'a développée le professeur Peter B. Checkland, a permis de redéfinir la situation problématique de l'entreprise. Une analyse plus approfondie face aux interactions entre les structures et les processus fut très utile car après plusieurs itérations, nous nous sommes rendus compte que la mise en place d'une comptabilité analytique ne représentait qu'une partie de l'ensemble des moyens susceptibles d'être utilisés pour la résolution des problèmes de la SIPS.

Finalement, nous étions arrivés à la conclusion qu'il existait en réalité d'autres types de priorités. La comptabilité analytique est en soi, une nécessité pour le cas de la SIPS, mais son implantation n'a pu être profitable que dans le cadre logique d'une série de mesures qui ont pour effet d'améliorer la qualité de la gestion.

Par conséquent, des actions furent engagées afin de nous assurer de l'existence de conditions plus propices à une implantation de système de contrôle de gestion. L'opportunité de ces actions a constitué, en elle-même, une garantie de succès pour ce système.

Le rapport académique présenté dans le dernier chapitre est la synthèse d'une réflexion sur la nature et la portée de l'expérience vécue en milieu industriel. C'est la méthodologie des systèmes souples en se situant dans une période de post-rationalisation de l'intervention qui fut utilisée.

## REMERCIEMENTS

## REMERCIEMENTS

Je tiens à rendre hommage à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont supporté dans cette tâche. Il ne m'est pas possible de nommer personnellement tous ceux qui m'ont apporté leur collaboration, du bibliothécaire au professeur.

Il convient cependant de mentionner tout spécialement mon directeur de recherche M. P.H. Simard dont les conseils et les suggestions m'ont permis de finaliser cette rédaction. Toute ma reconnaissance et ma gratitude aux directeurs de l'ESGE (Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises) et du BOM (Bureau Organisation et Méthodes): M. Tidjane Sylla et M. Pathé Ndiaye. Je ne saurais terminer ces remerciements sans citer M. Yves Blackburn, propriétaire de Blackburn & Blackburn Inc., d'avoir mis à ma disposition, le matériel utilisé pour la dactylographie de ce mémoire.

Que les ouvriers de la SIPS soient amplement remerciés de leur franche collaboration.

## TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES ANNEXES.....	xi
INTRODUCTION.....	2
<u>CHAPITRE I</u>	
1. CADRE DU PROJET D'INTERVENTION.....	8
1.1 Présentation de la S.I.P.S.....	9
1.2 Description du mandat.....	13
1.3 La méthodologie.....	14
<u>CHAPITRE II</u>	
2. ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE ( Image riche ).....	19
2.1 Analyse de l'environnement économique sénégalais.....	19
2.1.1 L'environnement économique et social.....	19
2.1.1.1 Economique.....	20
2.1.1.2 Social.....	21
2.1.1.3 Politique.....	25

2.1.2	Le patrimoine industriel.....	29
2.1.2.1	Importance du secteur industriel.....	29
2.1.2.2	Le secteur des industries manufacturières.....	30
2.1.2.3	La branche de l'industrie du bois, papier et cartons ( BPC ).....	33
2.1.2.3.1	Marché des matières premières.....	33
2.1.2.3.2	Marché des clients.....	38
2.1.2.3.3	Marché des moyens financiers.....	43
2.1.2.3.4	Marché du travail.....	45
2.2	La structure organisationnelle de la S.I.P.S.....	51
2.2.1	L'organigramme.....	52
2.2.2	La description des tâches.....	52
2.2.3	Commentaires.....	57
2.3	Les processus.....	59
2.3.1	Le système global.....	59
2.3.2	Les sous systèmes.....	61
2.3.2.1	Le sous système de gestion.....	61
2.3.2.1.1	Le sous-sous-système pilotage.....	61
2.3.2.1.2	Le sous-sous-système finance.....	64
2.3.2.1.3	Le sous-sous-système marketing.....	65
2.3.2.1.4	Le sous-sous-système res. humaines.....	67
2.3.2.2	Le sous-système de production.....	68
2.3.2.2.1	Le sous-sous-système planification.....	70



2.3.2.2.2	Le sous-sous-système fabrication.....	70
2.4	Analyse du climat.....	79
2.4.1	Le climat général de l'entreprise.....	79
2.5	Les indicateurs.....	82
2.5.1	La direction générale.....	82
2.5.2	La gestion du personnel.....	83
2.5.3	La gestion commerciale.....	84
2.5.4	La gestion financière.....	87
2.5.5	La gestion de la production.....	88
2.6	Sélection d'un problème à étudier.....	96
2.6.1	Candidat(s) au(x) poste(s) de problème.....	96
2.6.2	Sélection et justification du problème à étudier.....	97
2.6.3	Revue de la littérature.....	98
 <u>CHAPITRE III</u>		
3.	MODELE CONCEPTUEL.....	108
3.1	Point d'ancrage ( Root définition ).....	108
3.1.1	Choix du système pertinent.....	108
3.1.2	Définition du système pertinent.....	109
3.1.3	Validation de la définition.....	110
3.2	Le modèle conceptuel.....	111
3.2.1	Le modèle conceptuel de l'étude sur les conditions particulières d'implantation de système de compa- bilité analytique d'exploitation.....	111
3.3	Validation du modèle.....	138

CHAPITRE IV

4. COMPARAISON.....	143
4.1 Le modèle conceptuel et la typologie de la S.I.P.S.....	143
4.2 Identification des changements à apporter.....	146
4.3 Proposition de solutions.....	147

CHAPITRE V

5. IMPLANTATION ET EVALUATION.....	150
5.1 Mise en application des solutions proposées.....	150
5.2 Evaluation.....	158

CHAPITRE VI

6. RAPPORT ACADEMIQUE.....	164
CONCLUSION.....	180
BIBLIOGRAPHIE.....	184
ANNEXES.....	189

## LISTE DES TABLEAUX

		Page
TABLEAU I	Projets prévus dans le secteur des industries manufacturières.....	28
TABLEAU II	La répartition des petites et moyennes entreprises au Sénégal.....	31
TABLEAU III	Evolution des prix du papier importé au Sénégal.....	34
TABLEAU IV	Principaux partenaires commerciaux du Sénégal pour l'importation du papier.....	39
TABLEAU V	Répartition des ventes de la SIPS.....	41

## LISTE DES FIGURES

		Page
FIGURE 1	L'organigramme de la SIPS.....	50
FIGURE 2	Le système global.....	60
FIGURE 3	Le sous système de gestion.....	62
FIGURE 4	Le sous système de production.....	69
FIGURE 5	Le sous-sous-système de fabrication "Imprimerie".....	73
FIGURE 6	Le sous-sous-système de fabrication "Ouate de cellulose".....	75
FIGURE 7	Le sous-sous-système de fabrication "Papeterie".....	77
FIGURE 8	Le modèle conceptuel de l'étude sur les conditions particulières d'implantation de système de comp- tabilité analytique d'exploitation.....	112
FIGURE 9	Relevé de production.....	118
FIGURE 10	Fiche suiveuse.....	120
FIGURE 11	Fiche de prix de revient matières premières.....	124
FIGURE 12	Bon de sortie matières.....	126
FIGURE 13	Relevé de main-d'oeuvre.....	130
FIGURE 14	Tableau d'amortissements techniques.....	135
FIGURE 15	Tableau de traitement analytique.....	139
Figure 16	Modèle conceptuel du système de saisie et d'ordonnancement.....	154

## LISTE DES ANNEXES

	Page
ANNEXE 1 Séquence des opérations.....	190
ANNEXE 2 Commentaires.....	217

## INTRODUCTION

## INTRODUCTION

La petite et moyenne entreprise est-elle réellement en mesure de se priver de l'usage des nouvelles techniques modernes de gestion? Est-ce parce que ces outils de gestion s'avèrent plus adaptés à la grande entreprise plutôt qu'à la petite; ce qui expliquerait leur degré très faible d'utilisation dans les PME? Des études antérieures menées par un chercheur américain Sarez Luoma de l'Université d'Atlanta en Géorgie (USA), démontrent que dans la PME, les décisions qui sont prises, ne sont généralement pas basées sur le système d'information très structuré qui aurait pu être fourni par les outils comptables de gestion. Ainsi, même si la PME possède ces outils, elle n'en tire réellement pas profit.<sup>1</sup>

Une autre enquête menée cette fois-ci par Ronald C. Clute dans la revue "The National Accountant" conclue que 40% des 359 PME recensées à Chicago ont éprouvé des difficultés financières en 1982 en raison de la faiblesse de leur système de contrôle.<sup>2</sup> Ce même phénomène est constaté dans les PME canadiennes si l'on considère les résultats de l'enquête menée par Langevin, Douville et Ouellette auprès de 264 entreprises manufacturières québécoises.<sup>3</sup>

---

(1) LUOMA, Sarez, "Accounting Information in Managerial decision making for small and medium size manufacturers", Research Monograph no. 2, National Association of Accountants

(2) CLUTE, C. Ronald, "An analysis of Accounting related problems in small business failures", The National Public Accountant, Décembre 1979

(3) DOUVILLE, Langevin et Ouellette, "L'utilisation des outils comptables de gestion par les entreprises du Québec", Rapport de recherche no. 80-18, HEC, Mai 1980

Toutes ces études et ces enquêtes effectuées au niveau de la petite et moyenne entreprise, qu'elles soient américaines ou canadiennes, illustrent, d'une façon ou d'une autre, le fait que la PME a besoin d'outils comptables de gestion au même titre que la grande entreprise. La faiblesse de son système de contrôle ou système de comptabilité analytique d'exploitation ne peut en effet qu'augmenter son degré de vulnérabilité face aux aléas de la conjoncture économique et sociale.

De son côté, la PME sénégalaise éprouve elle aussi, les mêmes difficultés, mais dans une proportion beaucoup plus considérable. Dans plusieurs entreprises sénégalaises, les dirigeants ne veulent pas se prévaloir d'un système de contrôle pour la simple raison qu'ils le jugent non indispensable. Certains iront même jusqu'à considérer son utilisation dans la petite et moyenne entreprise comme un luxe que seules peuvent se permettre les grosses entreprises étrangères à forte intensité de capital.

Cette situation de rejet pour certaines catégories de techniques ou d'outils modernes de gestion se trouve davantage renforcée par le poids d'énormes contraintes et difficultés à surmonter. Cependant un grand nombre de ces difficultés représente en partie l'héritage laissé par le colonisateur. En prenant la place de son prédécesseur étranger, l'actuel chef d'entreprise sénégalais a tendance à adopter le même style de direction tout en continuant de véhiculer une conception et un sens des affaires tout à fait différent.



Insuffisamment préparé pour assurer adéquatement son rôle de dirigeant d'entreprise, il va vouloir ignorer les règles les plus élémentaires d'une saine gestion des affaires. Pour le dirigeant sénégalais, la gestion des affaires, signifie avant tout, être capable de faire preuve d'imagination dans n'importe quelle situation.

La débrouillardise, l'esprit de dialogue, autrement dit l'art de convaincre son interlocuteur constituent son apanage. Advenant que l'on soit dans l'impossibilité matérielle d'honorer ses dettes, il faut dans ce cas, être en mesure de trouver les arguments nécessaires pour pouvoir bénéficier d'une prolongation. De la même façon, il n'est pas surprenant que ce même dirigeant soit aux prises avec des clients qui ne peuvent pas, eux aussi, payer leurs créances et qui utiliseront la même stratégie pour s'en sortir. Il se voit obligé, à son tour, de financer son client; c'est une sorte de cercle vicieux où l'on ne peut jamais se fier à la parole donnée surtout quand il s'agit de tractations financières. C'est d'ailleurs pour cette raison que plusieurs entreprises essaient de payer comptant leurs achats et évitent par conséquent de vendre à crédit.

Cette particularité du monde des affaires sénégalais nous oblige à considérer la PME sénégalaise comme étant différente de bien d'autres PME. Une dimension sociale qui lui est tout à fait propre, fait ainsi d'elle un lieu privilégié, un lieu constitué généralement de rapports très complexes entre les individus. Des rapports qui finissent par incarner l'allure d'une continuelle lutte de pouvoirs, de conflits d'intérêts aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Cependant, malgré tous ces obstacles liés en grande partie aux conditions dans lesquelles s'est faite son émergence, la PME prend de plus en plus d'importance dans le pays. La place de premier ordre qu'elle occupe actuellement n'est plus à démontrer, ni à justifier dans la perspective de la stratégie de relance de l'économie du pays.

D'ailleurs, ce n'est que depuis quelques années, que cette priorité a été accordée à la PME après avoir été considérée pendant très longtemps comme un élément peu important dans la bataille pour le "renouveau économique".

Sur la base de ces considérations, il apparaît clairement que toute initiative visant à introduire de nouvelles techniques de gestion dans les PME devra tenir compte des contraintes sociales existantes. L'"instrumentation" qui a été utilisée pour les besoins de cette présente étude est la recherche-action. Cet outil nous aura permis d'aborder une situation problématique non structurée dans une PME pour l'aider à trouver une solution juste et durable à ses problèmes.

Une recherche-action se définit comme étant le processus par lequel chercheurs et acteurs sont appelés à déclencher des actions dans le but de solutionner un ou des problème(s). Ces actions auront, bien entendu, une portée significative au niveau du savoir cognitif, du savoir-faire et du savoir-être.<sup>4</sup> Ceci étant dit, il convient dans ce cas, de

---

(4)PREVOST,Paul, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, UQAC, 1983

souligner toute l'importance du rôle des acteurs dans ce processus de résolution des problèmes. L'issue de l'intervention est bonne ou mauvaise dépendamment du jeu incessant des interactions entre d'une part, les acteurs et l'intervenant; et d'autre part entre les acteurs eux-mêmes.

Ce jeu se déroule ainsi dans un environnement où le système de valeurs propre à chaque individu constitue le cadre éthique de l'intervention. Ce cadre est, toujours d'après Paul Prévost et un groupe de recherches, celui qui permet une entente sur les attentes, les fins et les moyens de la recherche-action en conformité avec les caractéristiques et les valeurs des participants. De ce fait, certaines caractéristiques principales du diagnostic qui apparaîtront au cours de cette recherche, prouveront la véracité de ces arguments contenus dans la précédente définition.

En présentant dans ce mémoire une expérience acquise en milieu de travail industriel sénégalais, notre intention est de fournir une bien modeste contribution aux nombreux travaux déjà réalisés par les étudiants à la maîtrise en gestion des PMO. Partant le but de cette étude n'est de dégager ni une analyse descriptive de ce qui s'est passé, ni non plus une analyse exhaustive, toutes considérations faites des limites du mandat qui nous a été confié.

## CHAPITRE I

## CHAPITRE I

### CADRE DU PROJET D'INTERVENTION

#### 1.0 INTRODUCTION

Le premier chapitre de cette étude est consacré à la présentation du cadre dans lequel l'intervention s'est déroulée. Nous comptons y présenter l'entreprise, le mandat de l'intervenant et enfin la méthodologie utilisée pour réaliser cette intervention.

L'entreprise en question est établie au Sénégal depuis quelques années. Elle se distingue des autres PME sénégalaises sur plusieurs points que nous aurons l'occasion d'analyser plus en détails au cours des chapitres suivants.

Quant à la présentation du mandat reçu du directeur général-adjoint, elle aura pour effet de délimiter notre champ d'action. Nous terminerons ce chapitre par un bref exposé sur la méthodologie qui a été à la base de notre démarche. Une définition de la dynamique de l'approche-système à travers la méthodologie des systèmes souples, permettra une meilleure compréhension des conséquences de son application sur le plan structurel de l'entreprise.

## 1.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La Société Industrielle de Papeterie au Sénégal (S.I.P.S) est originellement une entreprise de fabrication d'articles scolaires et de bureau. C'est une société anonyme créée en 1973 par la famille Gandhour, d'origine libanaise et propriétaire d'une autre usine du même genre au Liban. Ce secteur de la transformation du papier est très composite et est par conséquent rattaché à des intérêts étrangers. Ce qui est le cas de la SIPS.

Depuis quelques années, la SIPS a diversifié ses gammes de produits en fabriquant d'autres articles scolaires, rubans pour machines à écrire, carbones, stencils, produits en papier pour usages domestiques. Elle offre aussi à sa clientèle divers travaux d'impression. Elle assure la fabrication exclusive de produits de marques internationalement connues. Ce sont les marques Kleenex, Kotex, Freedom, Ballet et Delsey sous licence de la multinationale Kimberley Clark Corporation (Angleterre). Pour les rubans, carbones et autres, ils sont fabriqués sous licence Armor qui est une firme française.

La société dispose actuellement de trois départements principaux et d'aires de stockage, le tout réparti fonctionnellement de la façon suivante:

### Papeterie:

Fabrication d'articles scolaires et de bureau. Deux processus de fabrication: continu et discontinu. Les postes sont soit entièrement automatisés, soit semi-automatisés, soit entièrement manuels. Elle reçoit

des prestations de service du département d'imprimerie.

Les locaux occupent une superficie de 2 000 mètres carrés où sont installées les unités de production. La superficie des aires de stockage de la matière première et des produits finis est aussi de 2 000 mètres carrés.

#### Imprimerie:

Fabrication se faisant essentiellement sur commandes internes ou externes. Elle se situe en amont des départements de Papeterie et d'Ouate de Cellulose. De ce fait, elle leur fournit des prestations pour leurs besoins en couverture pour articles scolaires et boîtes de conditionnement pour mouchoirs en papier. Certains postes sont entièrement automatisés, d'autres manuels.

Le département dispose d'un important laboratoire où sont traités les différents motifs destinés aux travaux d'impression.

C'est un bâtiment de 1 000 mètres carrés. Une grande partie du stockage de matières premières et de produits finis se fait sur place. L'autre partie est stockée avec les produits de base destinés à la papeterie.

Ouate de cellulose:

Fabrication de type continu. Les postes sont entièrement automatisés. Elle reçoit des prestations de service de l'imprimerie. Pour l'instant, il y a cinq principales lignes de produits qui sont fabriquées; ce sont les marques citées antérieurement.

La superficie du bâtiment est de 1 000 mètres carrés avec des aires de stockage de matières premières et de produits finis de 2 000 mètres carrés.

La superficie totale de l'entreprise y compris les locaux administratifs est d'environ 10 000 mètres carrés. Elle est localisée dans la région du Cap-Vert à proximité de la Zone Franche industrielle de Dakar.

En 1984, le montant total des investissements réalisés s'élevait à plus de cinquante millions de francs CFA.<sup>5</sup> Ce chiffre donne une idée de l'importance des actifs de la société. Elle compte actuellement 194 employés permanents ainsi qu'un nombre élevé de saisonniers et de journaliers.

La SIPS utilise dans ses départements une technologie très moderne. Une bonne partie des équipements en opération a été acquise à l'état neuf, le reste en état usagé auprès d'industriels européens.

---

(5) Le franc CFA équivalait approximativement 0,003\$  
CFA signifie Communauté Financière Africaine qui regroupe les pays africains francophones membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)



De 1977 à 1983, la progression des ventes annuelles de la société a été de 28,05%. En 1984, le chiffre d'affaires estimé était de l'ordre de deux milliards de francs CFA, soit un accroissement de 24% par rapport aux ventes de l'année précédente. Grâce à l'élargissement du marché africain qui regroupe les pays membres de la CEDEAO (Communauté Economique et Douanière des Etats de l'Afrique de l'Ouest)<sup>6</sup> et de la CEAO (Commun. Econ. de l'Afrique de l'Ouest)<sup>7</sup>, la société peut espérer atteindre cet objectif; ce que l'étroitesse du marché national n'aurait pu permettre.

La famille Gandhour est majoritaire en détenant 68% des actions de la société, les anglais 21,5% et le reste est détenu par des hommes d'affaires sénégalais et le directeur général. Malheureusement, aucune information sur la composition du CA n'a pu être obtenue en raison de son caractère hautement confidentiel.

La SIPS est une société actuellement sous la direction du directeur général-adjoint. C'est lui qui a décidé de doter l'entreprise d'un instrument de gestion plus fonctionnel (Comptabilité analytique).

---

(6) La CEDEAO est un organisme de coopération économique régionale, une communauté économique et douanière qui a pour objectifs: la mise en commun d'une politique d'intégration économique et le développement des échanges entre les Etats membres: Côte d'Ivoire, Bénin, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Burkina Fasso, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

(7) La CEAO est aussi un organisme de coopération et d'intégration économique régionale. Elle regroupe les pays africains francophones dont le Sénégal, le Mali, la Mauritanie, la Côte d'Ivoire, le Niger et le Burkina Fasso. L'organisme a pour mission de faciliter les échanges entre les pays membres.

## 1.2 Description du mandat

L'expansion de la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal a incité le nouveau directeur général-adjoint à introduire certains outils de gestion. La direction a décidé de ne plus se fier d'une méthode basée uniquement sur une simple estimation des coûts de production pour fixer les prix de vente. C'est dans le but d'éviter une telle pratique, qu'elle a décidé d'implanter dans l'entreprise, un système de contrôle des coûts d'exploitation.

En effet, le prix de vente des produits fabriqués ne reflète pas totalement la réalité de leurs coûts de production. Le directeur général-adjoint s'en rendit compte après avoir comparé ses prix avec ceux de ses concurrents. Pour certains produits, la SIPS était très compétitive; par contre pour d'autres, ce n'était pas le cas.

Le mandat, dans ce cas, consiste à "opérationnaliser" sa mise en place. Vu que la SIPS ne dispose d'aucun système rationnel d'information sur les données de production, le directeur général-adjoint tient aussi, avant tout, à ce que l'entreprise puisse disposer d'un ensemble de registres où seront stockées les données essentielles de production et autres renseignements sur la nature des activités de l'entreprise.

Autrement dit, il s'agit de mettre sur pied une banque de données qui servira de complément au système de comptabilité analytique. Cette banque représente un élément important pour la création d'un centre de traitement des données qui sera intégré au système informationnel de l'entreprise. Pour la direction, c'est le seul moyen pouvant lui permettre

d'exercer un contrôle rigoureux sur les activités de certains départements.

Dans les clauses du contrat, il est entendu que durant tout le processus de la mise en place, aucune étape ne devra être franchie sans l'approbation du directeur général-adjoint. Il tient lui-même à "orchestrer" les efforts d'application en assurant la coordination des travaux.

Un cadre de la société qui sera responsable de la comptabilité analytique est embauché, deux mois avant mon arrivée. Nous devons travailler ensemble sur le projet.

Le directeur général-adjoint a pris le soin d'avertir l'équipe ainsi constituée, qu'il désirerait que tout soit fait correctement. C'est en effet la troisième tentative d'implantation de système dans l'entreprise et cette fois-ci, l'opération doit réussir. C'est d'ailleurs pourquoi le directeur exige de la part de l'équipe, une présence quasi permanente au sein des unités de production.

### 1.3 LA METHODOLOGIE

La méthodologie qui est utilisée est celle des systèmes souples du professeur P.B Checkland. Elle se compose principalement de deux parties essentielles; à savoir le processus inductif et le processus déductif.

Nous aborderons donc successivement les étapes relatives à l'élaboration de l'image riche ou la description de la situation problématique, le point d'ancrage, la conceptualisation, la comparaison, l'identification des changements à apporter, leurs applications et le contrôle.

### Elaboration de l'image riche

Dans la théorie des systèmes souples, l'entreprise est considérée comme un système ouvert sur son environnement. Son fonctionnement est affecté par divers facteurs exogènes et endogènes. Concernant les premiers, l'entreprise n'a aucun contrôle sur eux, ce qui n'est pas le cas pour les seconds.

L'analyse des facteurs en provenance de l'environnement socio-économique et technologique qui sont capables d'influencer positivement ou négativement le développement de l'entreprise, constitue un excellent moyen pour se familiariser dès le départ avec les problèmes de la direction générale de l'entreprise.

La description de la situation problématique nous permet aussi d'entrer directement en contact avec la structure interne qui est étudiée à travers sa philosophie, son processus d'activités humaines et le climat général qui est la résultante du comportement des sous systèmes.

Donc dans cette partie, il s'agit d'identifier et d'analyser les relations existantes entre le super système (l'environnement externe), le système (la SIPS) et les sous systèmes (les différentes fonctions de l'organisme de décision et de transformation).

### Point d'ancrage

Dès que les deux premiers chapitres auront permis de recueillir assez d'informations sur les caractéristiques structurelles de la SIPS, il faudra maintenant identifier le point d'ancrage. Autrement dit, c'est

l'angle sous lequel le problème devra être étudié.

Après un choix adéquat du système pertinent au problème étudié, sa validation scientifique aura finalement pour effet de garantir sa cohérence systémique. En ce moment, nous entrons de plein pied dans le domaine de la pensée systémique ou du processus déductif à partir des informations dégagées lors de l'étape antérieure qui est relative au processus inductif.

#### La conceptualisation

C'est par la modélisation du système pertinent que l'on sera en mesure d'identifier les voies et moyens susceptibles de nous aider à solutionner le problème. Le modèle servira de cadre de référence avec la situation décrite dans les chapitres précédents.

#### La comparaison

Il peut en effet arriver que le problème préalablement identifié ne soit pas le vrai problème auquel l'entreprise est confrontée. Pour éviter un éventuel égarement dans la recherche de solutions, il est souhaitable de bien identifier le problème à étudier en considérant que tout problème parfaitement défini est à moitié résolu.

#### Identification des changements

Quels sont les changements à apporter pour que le problème soit résolu? Cette situation qui serait celle souhaitée ne sera obtenue que lorsque ces changements désirables et faisables se seront produits.

Pour ce faire, il est indispensable que tout ce qui doit être changé dans l'entreprise, soit identifié afin d'éliminer les risques d'inertie pouvant provenir des sous systèmes de l'entreprise.

### Application et contrôle

L'application des changements à apporter est une autre occasion de vérifier la validité du modèle conceptuel. Cette validité dépend dans une large mesure de sa compatibilité avec les sous systèmes.

Au niveau du contrôle, les actions à entreprendre serviront à assurer une sorte de régulation corrective du système par rapport aux réactions engendrées par cette mise en application. Il serait intéressant de souligner le caractère itératif de la démarche qui permet à la méthodologie une certaine efficacité opérationnelle.

## CHAPITRE II

## CHAPITRE II

### ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE (Image riche)

#### INTRODUCTION

Dans la description de la méthodologie au chapitre précédent, l'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise représente la première étape. Les variations issues du milieu économique et social peuvent se manifester sous forme de contraintes externes qui s'ajoutent aux autres contraintes structurelles de l'entreprise pour conditionner son existence. Souvent, il arrive que l'adaptation de cette entreprise ne pourra se faire qu'au prix d'une modification profonde dans ses structures.

Ce milieu économique qui est à la fois menaces et opportunités, doit être connu d'une façon objective à travers les facteurs stables qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise. En abordant ce chapitre qui nous permet d'avoir une vision prospective de cet environnement, on est plus en mesure de prévoir les réactions de la SIPS, advenant une menace pour son équilibre.

#### 2.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE SENEGALAIS

##### 2.1.1 L'environnement économique et social

Dans un premier temps, nous allons présenter l'environnement économique et social du Sénégal. Bien qu'il soit difficile d'établir des relations significatives entre les données existantes, en grande partie non homogènes et l'entreprise, nous nous efforcerons malgré tout, d'essayer



d'appréhender l'incidence de certaines variables susceptibles de conditionner l'équilibre et le devenir de la société. Il s'agit donc d'acquérir la connaissance la plus exacte possible sur la situation et sur les possibilités qui s'offrent à la SIPS, une fois que nous l'aurons replacée dans son milieu socio-économique.

#### 2.1.1.1 Economique

Depuis les années '70, l'effort d'industrialisation du pays s'est trouvé largement compromis par le manque de devises étrangères à cause de la stagnation de l'économie. Des restrictions ont été imposées au Sénégal par le Fonds Monétaire International (FMI) en vue de relancer l'économie. Ce copilotage des structures nationales avec l'institution internationale lui aura permis de pouvoir en 1981 faire face au paiement des intérêts sur la dette extérieure. Le montant de cette redevance envers les pays riches et quelques autres pays du tiers-monde représente 60% du PNB, soit plus de 300 milliards de francs CFA. Les intérêts en rapport avec ce montant s'élevaient dans une proportion de 8,5%.

Le taux d'inflation quant à lui oscille entre 15 et 18%. Certains produits autrefois à la portée de la population, sont maintenant uniquement réservés à la "bourgeoisie".

Un sénégalais sur quatre se trouve sans emploi. La situation est telle que le bureau de recensement garde le plus grand secret sur le taux de chômage par crainte que sa divulgation ne mette en danger le pouvoir en place.

Malheureusement, ce n'est pas ce qui a changé les réalités auxquelles se trouve confrontée la majorité de la population. Un grand nombre d'entreprises constate avec peine, le ralentissement de leur rythme d'expansion suite à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. La demande intérieure se détériore de plus en plus, ce qui limite considérablement les débouchés de plusieurs produits fabriqués localement.

Tout compte fait, la dégradation de la situation économique au Sénégal a comme conséquences:

- une baisse continue des revenus découlant des trois principales richesses du pays: l'arachide, le phosphate et les produits halieutiques (poissons, crevettes, etc...);

- des besoins en produits importés de plus en plus importants au moment où la production nationale continue de chuter dramatiquement;

- relèvement des taxes à l'importation;

- ralentissement dans les investissements à cause de l'impossibilité de mobiliser l'épargne locale;

- et enfin baisse du niveau de vie du sénégalais moyen, ce que nous verrons dans les pages suivantes.

#### 2.1.1.2 Social

L'excessive croissance démographique (2,7%) et la situation économique que nous venons de décrire dans ses grandes lignes, expliquent l'apparition au Sénégal de facteurs psycho-sociologiques néfastes au bien-être de la collectivité en général. Le problème de l'emploi, l'inadéquation entre la production au niveau national et la population constituent des

faits qui se présentent sous la forme de contraintes pour le travailleur aux prises avec un niveau de vie extrêmement bas.

### La population sénégalaise

Le Sénégal compte actuellement 6.038.000 habitants très inégalement répartis sur le territoire national. La région du Cap-Vert (Dakar) est fortement urbanisée avec une population urbaine qui s'élève à 40% de la population totale.

Les femmes représentent 50,5% de cette population et les enfants de moins de 15 ans, 43%. Ces données à caractère démographique fait du Sénégal un pays relativement jeune. La tranche de population active, c'est à dire dont l'âge varie entre 15 et 64 ans est de 48,31%, d'après le dernier recensement effectué en Octobre 1982.

La scolarisation chez les enfants touche à peine 34,06% de la population scolarisable dont l'âge est compris entre 6 et 14 ans. Donc 65,4% des enfants qui auraient dû fréquenter l'école se retrouvent soit dans les rues, soit sur le marché du travail; ce qui ne fait pas l'affaire d'une entreprise comme la SIPS.

En 1980, le secteur public et privé employait 108.093 salariés, environ 3,71% de la population active mentionnée ci-dessus. L'industrie manufacturière emploie 27,7% de cet effectif et la fonction publique 72,3%.

C'est en plus une population qui se compose de plusieurs ethnies différentes, environ une quinzaine. Ceci pose bien entendu, un problème de communication ainsi que d'autres sortes de problèmes au niveau des entreprises.

### Le prolétariat urbain

Sans devoir être qualifié d'exagéré, l'utilisation du mot prolétariat traduit assez bien l'environnement social de la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal. Car ce qui fera la gravité des problèmes que nous allons soulever, ce sont effectivement leurs conséquences sur la santé des travailleurs et leurs conditions de vie en particulier.

L'urbanisation accélérée de la région du Cap-Vert et sa banlieue a provoqué la crise de logements qui sévit à Dakar depuis plusieurs années. Les moyens de transports, par la même occasion, font aussi défaut. Pour certains ouvriers, il leur est impossible de trouver un logement à proximité de leurs lieux de travail. Ceci les oblige à faire quotidiennement de longues distances à pied. Et lorsque par malchance, ils arrivent en retard à l'usine, ils peuvent facilement perdre une journée de salaire. C'est d'ailleurs une des mesures disciplinaires rigoureusement observées à la SIPS.

On a malheureusement, souvent tendance à croire que, dans les pays en voie de développement, c'est le paysan qui est exploité, qui paie la facture des citadins, des privilégiés. Mais à l'heure actuelle, un ouvrier en milieu industriel souffre plus que le paysan qui n'est pas confronté à des problèmes de sécheresse. Pour notre paysan, il peut tout au moins se prévaloir de jouir des bienfaits de sa terre et avoir sa propre demeure tout en étant en mesure d'assurer ses besoins de subsistance du fait qu'il est maître de son temps.

Pour l'ouvrier en ville, la situation se présente autrement. La nécessité de devoir s'adapter à un environnement étranger qui lui impose toutes sortes de contraintes, ne lui laisse autre choix que de subir les conséquences du processus de dégradation de son atmosphère familiale et sa santé.<sup>8</sup>

Le niveau moyen de salaires chez les ouvriers (environ 100\$ par mois) est très bas. Ce niveau salarial est aussi très stable et est, d'année en année, inexorablement rongé par l'inflation. Il est, en réalité, loin de suffire à nourrir une famille dont la taille moyenne est de 7,16 enfants et 1,5 femmes. Le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) s'élève à environ 60\$ par mois.

Le travailleur moyen dont le niveau de scolarisation n'est pas déjà très élevé, ne peut même pas assurer à ses enfants un niveau de scolarisation acceptable. Cette situation rend davantage plus difficile la lutte que veulent mener les autorités contre le phénomène de l'analphabétisation. Les employeurs, quant à eux, pensent tirer profit de cette situation où la main-d'oeuvre n'est pas trop instruite et par conséquent pas trop exigeante des conditions qui leur sont offertes. Mais en réalité, ils sont, à certains égards, handicapés par une main-d'oeuvre non qualifiée, ce qui les oblige souvent à faire appel à une main-d'oeuvre étrangère qu'ils paient très chère.

---

(8)DERRIER, J.M., "Conditions de travail et sous développement: les agro-alimentaires au Sénégal et au Togo", Les éditions du centre national de la recherche scientifique, Paris, 1981

Le taux d'épargne locale est si faible qu'il est impossible d'y compter pour augmenter les investissements dans des secteurs productifs. En plus de la faiblesse des revenus, les croyances religieuses interdisent d'épargner de l'argent pour des fins de spéculation. Les coutumes et mœurs sont largement influencés par la religion musulmane qui compte 80% de la population.

En guise de conclusion sur cet aperçu de l'environnement social, nous constatons qu'au Sénégal, les institutions économiques et religieuses, autrement dit les structures sociologiques ne permettent pas dans les circonstances actuelles, l'épanouissement du travailleur moyen. Cependant, cette situation sociale dans laquelle continue d'évoluer la PME sénégalaise ne saurait se perpétuer indéfiniment en se basant sur une injustice à l'égard de la force ouvrière. En dépit de son manque d'instruction, cette force qui ignorait tout de ses droits légitimes, devient de plus en plus consciente du poids qui pèse sur elle.

Face à tout cela, on est tenté de se poser la question suivante: y-a-t-il un système politique au Sénégal capable de changer le sort des ouvriers? Avant d'essayer d'y répondre, jetons un coup d'oeil sur l'environnement politique.

#### 2.1.1.3 Politique

Procéder à une analyse exhaustive de la situation politique pour tenter de répondre à la question relative à l'environnement social du Sénégal dépasserait probablement le cadre de cette étude. Cependant, nous pourrions, sans pour autant, rentrer dans les détails, argumenter sur les

principales caractéristiques du système politique en place et l'incidence de certaines de ces actions sur les entreprises locales et les intérêts des travailleurs.

La déontologie politique des autorités est basée à l'heure actuelle sur la démocratie et l'encouragement à l'initiative privée. Dans le monde des affaires, le Sénégal est classé comme le deuxième pays africain qui jouit d'une grande stabilité politique de ses institutions démocratiques.

En effet, depuis son accès à l'indépendance en 1960, il n'y a eu seulement qu'un seul changement de gouvernement et une tentative manquée de coup d'état. Cette stabilité politique ne signifie pas au juste que le gouvernement est loin d'avoir des problèmes de tout ordre. Sachant qu'il lui est impossible de faire du développement sans être assuré de la disponibilité de capitaux suffisants, le gouvernement a choisi de se tourner vers l'extérieur pour trouver les moyens financiers nécessaires.

#### Place des capitaux étrangers dans la politique d'industrialisation

Pour réussir à les attirer, le principal atout que dispose le gouvernement est la main-d'oeuvre " à bon marché ". C'est ainsi que la stratégie visant à bloquer les salaires dans les entreprises constitue un élément important de la politique poursuivie. Elle consiste à mettre sur le marché des produits locaux très compétitifs afin de substituer les importations par ces derniers et diminuer le déficit de la balance commerciale.

Donc l'action du gouvernement se caractérise par le désir de vouloir financer par des capitaux étrangers son propre programme de relance économique. Par cette occasion, il essaie en même temps d'aider l'entreprise sénégalaise à pénétrer les marchés africains et européens par des programmes de subventions et d'aide à la PME. Mais le prix à payer pour finalement arriver à relancer l'économie est trop cher. En utilisant ses potentialités en main-d'oeuvre comme il le fait présentement, l'ouvrier qui est très mal rémunéré permet directement à la classe privilégiée de pouvoir acquérir grâce aux devises rapportées par les exportations, leurs besoins en biens de consommation de luxe importés de l'étranger.

D'un autre côté, de nombreux produits entrent frauduleusement dans le marché local et créent d'énormes problèmes aux entreprises locales. Ces produits sont offerts à la population de classe moyenne à des prix très compétitifs du moment qu'aucune taxe n'a été payée à l'importation. De nombreuses PME sont aux prises avec une concurrence acharnée avec l'émergence d'une catégorie de femmes d'affaires qui arrivent à importer de grandes quantités de marchandises malgré la dure bataille que leur livre le gouvernement.

Dans le domaine des investissements au niveau du secteur secondaire, le tableau I montre que 52% des besoins de financement de l'état sénégalais devront provenir de l'extérieur. On constate que la branche à laquelle appartient la SIPS, soit les industries du bois, papier et cartons, ne bénéficie d'aucun financement externe. Ce montant ne représente cependant que 0,62% du total des investissements qui seront réalisés au



TABLEAU I  
Projets prévus dans le  
secteur des industries manufacturières  
(en millions de FCFA)

Intitulé	Coût total	Coût initial VI Plan	Coût réajusté	Annualisation				Financement			
				81/82	82/83	83/84	84/85	Intérieur		Extérieur	
								Auto	Local	Acquis	A rech.
Ind. "BPC" (Bois, pap., cart)	1 143	---	1 143	325	428	260	130	783	360	---	---
Total du secteur	182 891	95 252	182 891	21 104	68 301	60 490	32 996	59 889	27 949	74 300	20 753
En pourcentage du total	0,62	---	0,62	1,54	0,63	0,43	0,39	1,31	1,29	---	---

Source: VI Plan réajusté de développement économique et social, Ministère du Plan et de la Coopération, République du Sénégal, 1981

cours du VI plan de développement. Donc le gouvernement s'attend à ce que 70% des investissements à réaliser dans cette branche soient effectués par autofinancement. La SIPS à elle seule devra assumer 40 à 50% de ce montant soit une bonne partie de l'autofinancement total de sa branche d'activité. La faiblesse du montant total qui sera investi dans cette branche s'explique non pas par le fait que l'état y accorde moins d'importance mais plutôt à cause du nombre relativement peu élevé d'industries de transformation du papier, bois et carton. L'ensemble de ce secteur constitue comme nous l'avons déjà mentionné une des priorités du gouvernement.

### 2.1.2 Le patrimoine industriel

#### 2.1.2.1 Importance du secteur industriel

Les entreprises oeuvrant dans le secteur industriel sont appelées à jouer un rôle de premier plan dans la réalisation des programmes nationaux de développement. D'une façon générale, les industries manufacturières en place concrétisent la politique gouvernementale qui tente de maintenir la progression et la diversification de la production locale tout en encourageant la formation interne de capitaux.

C'est ainsi que finalement, la contribution du secteur secondaire à la formation de la production intérieure brute passera de 23% en 1980 à 25% en 1981 et 24% en 1982. Ceci prouve, en effet l'importance de ce secteur qui, depuis quelques années, connaît une nette évolution.

### 2.1.2.2 Le secteur des industries manufacturières

La création d'entreprises modernes, depuis son accès à l'indépendance jusqu'à nos jours, traduit clairement la ferme intention du Sénégal de vouloir se doter d'une infrastructure industrielle à l'image des pays industrialisés. Par contre, ce processus d'industrialisation s'est fait au détriment des cultures vivrières qui s'importent de plus en plus. L'une des conséquences néfastes de cette situation, ce sont les difficultés du monde rural (pauvreté et malnutrition) et la vulnérabilité de l'économie nationale aux aléas de la conjoncture internationale.

#### La répartition des entreprises

L'origine des capitaux des entreprises permet de distinguer les trois principaux groupes qui les contrôlent:

- les entreprises sous contrôle de l'état sénégalais (entreprises publiques, parapubliques et les entreprises dites d'économie mixte);
- les entreprises sous contrôle de capitaux étrangers (par ex.: la SIPS);
- les entreprises sous contrôle de capitaux privés sénégalais.

Le tableau II relatif à la répartition des entreprises ne tient compte que de celles qui ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 100 millions de FCFA. Cette répartition représentant très largement l'ensemble de l'industrie sénégalaise. Donc cette enquête effectuée par les économistes du journal "Afrique-Asie" regroupe les 129 principales entreprises de moyenne et grande taille. Celles qui ont été laissées de côté, sont les petites entreprises et les entreprises artisanales, compte tenu de la difficulté de collecter des données se rapportant à leurs acti-

TABLEAU II

La répartition des petites et moyennes entreprisesau Sénégal

Secteurs	Nombre entrep.	Nombre d'employés		Invest. 1983	Chiffre d'affaires (en millions de FCFA)		Var. en %
		Expat.	Sénég.		1982	1983	
Chimie	25	40	2 147	1 275	30 394	36 793	+21
Alimentation	11	30	2 028	803	25 654	31 175	+22
Agro-industries	3	16	510	358	2 433	3 529	+45
Pêches	14	42	2 854	441	19 508	23 635	+21
Textile	9	16	942	1 063	5 848	5 879	+0,5
Construction	8	21	1 044	63	6 665	7 782	+17
Hôtels	14	61	2 228	654	12 901	15 093	+17
Mécanique	6	14	644	290	5 073	6 282	+24
Emballage	6	15	559	261	8 122	9 669	+19
Métallurgie	3	13	305	36	3 021	3 066	+1
Imprimerie	4	7	340	211	2 438	2 833	+16
Papeterie	2	2	231	40	1 696	1 881	+11
TOTAUX	105	277	13 832	5 495	123 753	147 617	
Grosses entreprises	21	271	21 250	47 536	283 457	332 038	

Source: "Classement des entreprises sénégalaises", Afrique-Asie, No. 111, Mai 1984

vités.

A défaut d'une définition portant sur la petite et moyenne entreprise, nous avons été dans l'obligation de considérer comme entreprises moyennes, celles qui disposent d'un investissement supérieur à 20 millions et inférieur à 200 millions de FCFA; avec un effectif compris entre 50 et 200 employés.

D'ailleurs, c'est ce critère qui est pour l'instant utilisé par la Chambre de Commerce de Dakar (C.C.D), excepté que la C.C.D tient compte de la période de réalisation de l'investissement.

#### Caractéristiques principales de l'entreprise moyenne

Comme on peut le constater sur le tableau II, 81% des entreprises considérées sont des entreprises moyennes contre 29% d'entreprises de grandes dimensions. Cette première catégorie d'entreprises présente les caractéristiques suivantes:

- une nette sous-capitalisation à cause de la faiblesse des moyens financiers disponibles;

- des investissements qui s'élèvent à environ 3,72% du total des ventes en 1983 contre 14,32% pour la grande entreprise;

- un recours à une main-d'oeuvre étrangère importante du fait de la pénurie au Sénégal de personnel qualifié;

- environ 72 à 80% de la production s'écoule sur le marché local et le reste sur les marchés extérieurs;

- l'industrie manufacturière emploie 30% des effectifs des PME;

- une gestion centralisée autour d'une seule personne, en ce qui concerne la petite et moyenne entreprise;

-un niveau très faible de rémunération chez le personnel d'exécution.

### 2.1.2.3 La branche de l'industrie du bois, papier et cartons

#### 2.1.2.3.1 Marché des matières premières, biens d'équipement et pièces détachées

##### Matières premières

L'industrie de la transformation de papier demeure une activité très peu développée. Seules deux importantes entreprises se partagent le marché local, soit la SIPS et la Manufacture Sénégalaise de Papeterie. A ces deux entreprises, s'ajoute une troisième pour la transformation du carton en produits de conditionnement et d'emballage (La Rochette).

Les entreprises de cette branche, toutes sans exception, importent les matières premières qui entrent dans la fabrication de leurs produits. Le fait de dépendre de l'extérieur leur cause, bien entendu, de sérieux problèmes liés, d'une part à l'approvisionnement des matières et d'autre part, à la flambée du dollar américain sur les marchés internationaux. Le coût de ces matières sont, du jour au lendemain, devenus exorbitants pour les entreprises locales. L'Etat, qui essaie de faire de son mieux pour assurer la promotion d'entreprises exportatrices, se voit obligé d'appliquer des mesures contradictoires afin d'amener ces dernières à importer de moins en moins. Et le plus souvent, il s'avère que les entreprises qui exportent le plus au Sénégal sont celles qui sont les plus grandes importatrices de matières premières et autres. Les devises que l'état gagne grâce à la capacité d'exporter de ses entreprises, il essaie d'éviter

TABLEAU III

## Evolution des prix du papier importé au Sénégal

(en milliers de FCFA)

Matières importées Désignation	1977			1978			1979		
	Poids	Coût par Kg	Coût total	Poids	Coût par Kg	Coût total	Poids	Coût par Kg	Coût total
Papier Kraft écru	1 693	182	308 530	5 750	95	545 872	4 499	155	698 233
Pap. Kraft Blanchi	61	184	11 247	57	385	21 967	498	203	101 215
Papier Kraft coloré	136	156	21 204	139	166	23 083	54	275	14 870
Papier pour carbone	12	261	3 134	13	198	2 576	14	288	4 036
Papier pelure	18	240	4 327	36	238	8 563	59	364	21 472
Aut. pap. écritures	1 642	194	318 123	2 497	169	423 156	2 750	253	697 014
Ouate de cellulose	11	218	2 402	19	259	4 916	158	375	59 263
TOTAL	3 573	187	668 967	8 511	121	1 030 133	8 032	199	1 596 103

Source: Statistiques sur les importations sénégalaises, Chambre de Commerce,

Dakar, 1982

de les perdre dans le paiement des besoins de ces entreprises en matières premières non disponibles sur le marché local.

C'est ainsi que la politique d'exonération des droits et taxes sur les matières premières importées dont bénéficiaient certaines entreprises, ont été supprimés. Le gouvernement utilise de plus en plus l'arme de la fiscalité pour renflouer ses réserves en devises. Il compte énormément sur ses recettes douanières qui constituent une forme d'imposition indirecte sur les entreprises.

Le tableau III montre l'évolution du coût des matières premières utilisées par les industries de transformation du papier. De 1977 à 1981, la quantité de papier consommée au Sénégal a connu un accroissement de 6%. Le coût unitaire moyen est passé de 187 FCFA le kilogramme en 1977 à 121,04 l'année suivante. Deux années après, ce même kilo de papier coûtait 198,72% à l'industriel sénégalais. Presque la totalité des matières premières importées dans cette catégorie subit continuellement des hausses incontrôlables de leurs prix de cession.

Concernant les sources d'approvisionnement, on remarque à partir du tableau IV qu'une bonne partie des importations de papier proviennent de l'Europe. La France en fut, pendant très longtemps, le fournisseur principal malgré que cette situation est en train de changer petit à petit. La diversification des sources d'approvisionnement n'est cependant pas pour bientôt à cause du poids politique de l'ancienne métropole (la France) et son influence sur le système politique. Il faut également, tenir compte, du fait que l'acheteur industriel sénégalais souffre d'une méconnaissance



totale du marché international des matières premières et des biens d'équipement.

Sur le plan local, il n'y a que trois entreprises sénégalaises qui, pour le moment, approvisionnent la SIPS; ce sont la Rochette pour l'emballage, la Simpa pour le polyéthylène (matière plastique) et la Sochim pour la colle. En dehors de ces entreprises, tout le reste des besoins en matières premières provient de l'extérieur. Actuellement, il n'y a aucun pays africain qui est fournisseur de la SIPS.

#### Biens d'équipement et pièces détachées

En règle générale, les opérations du secteur industriel sont simples à l'exception de quelques entreprises. La SIPS, quant à elle, fait partie de ces entreprises qui emploient des méthodes qui, bien que simples, nécessitent cependant l'utilisation d'équipements industriels très sophistiqués et très onéreux. Ce qui fait que la SIPS, et beaucoup d'autres entreprises, dépendent entièrement de l'étranger pour leurs approvisionnements en pièces détachées et pour le remplacement des équipements qui sont devenus vétustes.

La stratégie des fournisseurs de biens d'équipements est de ne rien faire dans le domaine de la formation technique du personnel sur place. Partant tous les moyens leur sont bons pour inciter l'acheteur à faire appel le plus souvent possible à leurs services, advenant des réparations sur l'équipement vendu. Pour le cas de la SIPS, d'énormes sommes d'argent sont dépensées annuellement pour couvrir les frais de déplacements de techniciens étrangers qui viennent, soit pour des installations ou des réaménagements, soit pour des réparations.

Il est même arrivé une fois aux dirigeants de la SIPS de payer très cher la facture en sollicitant l'aide d'un fournisseur allemand lors de la panne de l'une des Heidelberg (machines d'impression). Au bout de trois semaines de travail sur la machine, le technicien allemand avait conseillé aux dirigeants de la remplacer après s'être rendu compte qu'il n'y avait plus rien à faire pour la réparer. Après son départ du Sénégal, l'agent de maîtrise qui était chargé de l'entretien de la machine, réussit quelques jours après, à remettre cette même machine, en parfait état.

Cette petite anecdote montre jusqu'à quel point, l'entreprise locale est vulnérable face aux caprices de son fournisseur d'équipements. L'utilisation de l'arme du "know-how" technologique, la nécessité de pouvoir disposer de pièces détachées font de la PME sénégalaise une entreprise tributaire sur plusieurs plans, de l'étranger.

Face à l'éventualité d'une implantation d'industrie papetière au Sénégal, qui serait en amont de la SIPS, il n'y a malheureusement aucun espoir de ce côté. Des études de préféabilité montrent qu'un tel projet serait non rentable. En effet, le Sénégal est loin d'être un pays à vocation forestière, seul le Sud du pays est boisé.

Les produits à matières ligneuses sont en quantité insuffisante. La transformation du bois en pâte nécessite beaucoup d'eau et d'électricité, deux ressources qui font gravement défaut au Sénégal. Depuis plus de 15 ans, le pays se trouve confronté aux problèmes liés à la sécheresse, donc l'eau s'est raréfiée et les besoins énergétiques de plus en plus importants.

L'électricité consommée au Sénégal provient du pétrole importé et 60% des recettes totales d'exportation servent à payer la facture pétrolière. En 1984, la demande en électricité de la part des ménages et des entreprises, dépasse très largement la capacité des installations thermiques disponibles. On constate que 95% de cette puissance thermique est concentrée au niveau de la région du Cap-Vert et c'est seulement dix entreprises qui utilisent les 2/3 de la consommation totale du pays.

C'est suite à la fréquence des coupures d'électricité causées par à la surcharge des moteurs de la centrale électrique de Dakar, que la SIPS s'est décidée à acquérir un générateur capable de lui fournir l'électricité dont elle a besoin durant les pannes de courant. De nombreuses pertes de journées de travail ont pu ainsi être évitées.

La conclusion que l'on peut tirer de cette partie portant sur les sources d'approvisionnement est le fait que, de la régularité du coût des approvisionnements, dépend l'équilibre de l'entreprise qui évolue dans la branche de la transformation du papier. Ce facteur est si important qu'il est en mesure de conditionner le marché aval de l'entreprise et affecter le coût des produits fabriqués.

#### 2.1.2.3.2 Marché des clients

Le Sénégal entretient des relations commerciales avec un certain nombre de pays africains, européens et autres. Pourtant 80% du total de ses échanges sont réalisés avec seulement une dizaine de pays dont ceux faisant partie de la CEAO et la CEDEAO et la CEE (Communauté Economique Européenne).

TABLEAU IV  
Principaux partenaires commerciaux du Sénégal  
pour l'importation de papier

Origine	Pap.K.éc.	Pap.K.BL	Pap.K.co	Pap.carb.	Pap.Pel.	A.Pap.Ec.	Ouate
France	x	x	x		x	x	
Autriche	x					x	
Danemark	x						
Norvège	x						
Suède	x	x		x			
Finlande	x					x	
Espagne	x			x		x	
USA	x						x
Brésil	x						
RFA	x					x	
Luxembourg	x						
Suisse	x						
Canada	x	x					
Italie	x		x				
Pays Bas	x		x				
Chine	x		x				
Tchécoslovaquie				x		x	

Source: Statistiques sur les importations sénégalaises, Chambre de Commerce, Dakar, 1982

A la suite de l'examen du tableau V portant sur la répartition des ventes réalisées par la SIPS, on se rend facilement compte que de 1979 à 1981, l'entreprise exportait davantage ses produits vers les marchés africains, le marché local étant trop petit vu les capacités de production de l'entreprise. C'est à partir de cette période que les exportations des produits de la SIPS commencèrent à subir les effets de la concurrence étrangère, plus particulièrement celle des pays industrialisés: ceux de la CEE, le Portugal, l'Espagne, le Pakistan, le Japon, la Chine et quelques pays du bloc communiste.

En 1984, les ventes qui ont pu être réalisées vers les pays de la CEA et de la CEDEAO n'ont représenté que 29% du total des recettes de cette année; pour le reste, il fallait se contenter du marché local ou dans le cas contraire, entreposer la marchandise. En 1983, 62% des articles de papeterie étaient exportés contre 41% l'année suivante; autrement dit, il y a eu augmentation de 43,9% des ventes locales. Ce fut la même chose pour les produits hygiéniques: exportation de 26% en 1983, 18% en 1984, d'où une augmentation d'environ 71% des ventes faites à l'intérieur du pays.

Ce revers de situation dans les débouchés des produits SIPS s'explique par le fait que parallèlement à la lutte acharnée de la part des concurrents sur le marché africain, de nombreux pays voisins commencent à implanter leurs propres usines de fabrication d'articles scolaires et de bureau. Pour le cas des produits Kleenex, le problème de la SIPS proviendrait davantage de l'absence d'une stratégie commerciale efficace. Des projets

TABLEAU V  
REPARTITION DES VENTES  
S I P S  
(en %)

Année Destination	1979	1980	1981	1983	1984
Ventes locales	37	33	20	53	71
Ventes à l'export.	63	67	80	47	29
	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Registres récapitulatifs des ventes (SIPS). Service commercial.

d'industrialisation sont actuellement à l'étude en Côte D'Ivoire, au Ghana, au Gabon et au Nigéria. Tous ces pays cités disposent chacun, d'énormes ressources forestières. La réalisation de projets d'implantation d'usines de transformation du papier aurait des effets désastreux pour la SIPS à cause des modifications probables dans les accords qui lient le Sénégal à ces pays.

Les problèmes de l'industrie de transformation peuvent être aggravés par la création d'industries similaires dans les marchés visés et aussi par l'existence d'obstacles liés à une insuffisance au niveau des infrastructures en place. Un potentiel de plus de deux cents millions de consommateurs regroupés au sein de la CEDEAO représente pour l'entreprise exportatrice, un enjeu de taille qui sera difficile à gagner à cause des facteurs ci-après:

- méconnaissance du potentiel de ces marchés par les principaux intéressés;

- insuffisance au niveau national de structures d'encadrement capable d'aider l'exportateur;

- existence de barrières linguistiques entre les différents pays, ce qui complique les possibilités de communication;

- recours au protectionnisme par la mise en place d'une pléthore de réglementations et taxes à payer;

- différences de régimes politiques qui rendent souvent impossible l'application de politiques communes;

- complexe psychologique de l'africain pour sa préférence des produits "Made in France-Fabriqué en Angleterre", etc...

#### 2.1.2.3.3 Marché des moyens financiers

Presque la totalité des entreprises sénégalaises connaissent périodiquement des crises de liquidité. Quand il faut financer les investissements, généralement le seul recours qui s'offre à eux, c'est leur capacité d'autofinancement.

Les principes de gestion financière, sont la plupart du temps, difficiles à respecter à cause de l'insuffisance des sources de financement. La grande réticence des banques à apporter leur concours aux industriels locaux fait que ces derniers se trouvent souvent dans l'impossibilité de financer leurs immobilisations par des crédits à long terme et leurs actifs circulants par des crédits à court terme. Une structure financière déséquilibrée au départ, fait de la majorité des entreprises sénégalaises, des unités à haut risque.

Les infrastructures financières n'ont pas, jusqu'à date, pu s'adapter à l'environnement socio-économique du Sénégal. Non habitués à traiter avec l'homme d'affaires sénégalais, les responsables des institutions financières ont tendance à essayer de trouver toutes sortes de prétextes pour justifier leurs comportements. S'ils ne reprochent pas aux sollicitateurs de prêts de vouloir détourner les fonds obtenus à des fins personnelles, ils leur en refusent tout simplement l'accès, à cause du niveau élevé de risque de leurs entreprises.

Cette attitude passive de la part des banques se traduit dans les faits par une politique restrictive du crédit. En 1983, on a pu observer que moins de 10% des entreprises privées ont réussi à accéder au crédit



bancaire (moyen terme) et moins de 20% au crédit court terme. Pour trouver des solutions à ces problèmes, l'Etat tente par des mesures de dégrèvement fiscal d'éviter aux PME, une faillite prématurée.

Cette situation qui ne peut durer éternellement, laisse supposer que les banques finiront par abandonner cette forme d'orientation sectorielle du crédit pour participer plus activement dans le processus de relance de l'économie sénégalaise.<sup>9.a</sup> Pour le moment des sociétés nationales de crédit ont été créées. Il s'agit de la SONAGA (Société Nationale d'Assistance et de Garantie Automobile) et la SOFISEDIT (Société Financière Sénégalaise pour le Développement Industriel et le Tourisme). Elles ont toutes deux pour mission d'accorder leur aval aux entreprises auprès des banques. Elles leur fournissent par la même occasion une assistance technique dans la préparation des dossiers de demande d'emprunts et autres services analogues.

Un troisième organisme d'état dénommé SONEPI (Société Nationale d'Encadrement et de Promotion pour la petite et moyenne Industrie) peut, à son niveau, offrir des fonds de garantie susceptibles de suppléer à l'insuffisance des garanties exigées par les banques. Malgré tous ces efforts déployés par les autorités, l'entreprise sénégalaise continue de souffrir du fait que les structures financières sont inadéquates compte tenu de l'évolution de leurs affaires et des problèmes qu'elle a à surmonter.

---

(9a) ROCHETEAU, Guy, "Pouvoir financier et indépendance économique en Afrique: le cas du Sénégal, Karthala-Orstom, Paris, 1980

#### 2.1.2.3.4. Marché du travail

En dépit d'un contexte économique difficile et social très complexe, la SIPS et les autres PME tentent désespérément d'assurer leur croissance avec les "moyens du bord". La SIPS bénéficie d'une assise financière qui lui permet de pouvoir se passer du concours des institutions financières locales grâce à ses antennes à l'étranger. Il n'y a que très peu d'entreprises sénégalaises qui peuvent disposer d'un tel avantage sur le plan du financement. Pour preuve, en pleine période de crise, elle a réussi entre 1982 et 1983, à maintenir sinon à augmenter de 18%, son niveau d'emplois de même que ses investissements.

L'aperçu sur l'environnement social décrit dans les pages précédentes, rend cependant nécessaire la mise en application d'un certain nombre de mesures afin d'améliorer les conditions de vie des travailleurs dans les PME.

Comme nous l'avons déjà souligné dans notre analyse de l'environnement social, c'est un fait indéniable que le Sénégal met à la disposition des entreprises une main-d'oeuvre nombreuse et pas trop exigeante au niveau des salaires et des conditions de travail. L'acceptation par ces travailleurs de cet état de faits n'est que la conséquence logique du sous-emploi qui sévit dans le pays.

L'incidence néfaste de la mise en place de technologies importées au sein de certaines PME oblige l'ouvrier à supporter tout le poids d'une structure inadéquate par rapport à ses attentes. Il cherche très difficilement de s'intégrer, en constatant qu'il n'a pas le choix, dans le but de s'adapter à une vie industrielle qui lui impose d'énormes contraintes.

Il est le plus souvent, malgré lui, déphasé dans un milieu tout à fait inconnu et parfois même hostile.

Quand un individu travaille parce qu'il n'a pas le choix et par conséquent ne peut espérer tirer satisfaction dans son travail, il serait inconcevable d'attester que l'épanouissement de ce dernier ne pose aucun problème. Certains vont même jusqu'à avancer que l'ouvrier sénégalais n'a pas le droit d'être exigeant vu l'état de sous-développement du pays et son manque de qualification professionnelle.

Cette situation a donné naissance à des formes de structures matérielles de techniques d'organisation au niveau de l'entreprise où on a tendance à privilégier des relations interpersonnelles très hiérarchisées entre le personnel subalterne et la direction. Ce type d'organisation est souvent rejeté par le travailleur de l'usine parce qu'étant tout à fait contraire à son système de valeurs. Le problème d'appartenance à des castes ou des ethnies différentes en est justement un. C'est un phénomène de blocage qui persiste généralement dans les ateliers de production et constitue par ses origines, un produit de l'environnement socio-culturel composé de nombreuses souches ayant chacune un système de hiérarchisation sociale bien définie.

Au niveau de la SIPS et de bien d'autres entreprises locales, la coexistence dans les ateliers de groupements traditionnels, amène parfois des tensions qui risquent de détériorer le climat général de l'entreprise. Un ouvrier peut refuser les ordres de son chef tout simplement parce que celui-ci est issu d'une caste ou d'une ethnie différente ou inférieure

à la sienne. Afin d'éviter de pareils ennuis, on s'arrange autant que possible, pour mettre ensemble des individus dont le degré de compatibilité est satisfaisant. Souvent le responsable d'une position aura sous ses ordres des ouvriers appartenant à son propre groupe ethnique. Cet aspect affectif des relations au sein du personnel prouve, malgré le degré d'adaptation des individus, la présence évidente en eux, de valeurs purement traditionnelles. Ce désir de vouloir transposer un mode de vie traditionnel en milieu industriel pose, sans aucun doute, de sérieux ennuis qui, souvent s'aggravent sous la pression de circonstances inattendues.

Pour faire face à de telles situations, les dirigeants de PME préfèrent adopter un style de gestion de type autocratique. Les contrôles sont davantage resserrés et l'application fréquente de sanctions à l'encontre de l'ouvrier nous pousse à croire que les relations entre le patronat, le syndicat, l'Etat et les ouvriers sont loin d'être ce qu'elles auraient dû être.

A travers tout cela, on remarque que c'est malheureusement, l'ouvrier qui en sort perdant vu qu'il ne peut pas compter sur la politique gouvernementale. Quant au syndicat, ses moyens financiers sont trop faibles pour tenir tête aux dirigeants d'entreprises qui utilisent l'arme de la corruption. Le plus grave, c'est que le mouvement syndical sénégalais qui fut l'un des plus dynamiques de l'Afrique de l'Ouest, n'est plus ce qu'il était avant. Car à la suite de la fameuse grève de 1968-1969, les autorités politiques avaient réussi, à force de corruptions et de répressions, à dissoudre l'UNTS (Union Nationale des Travailleurs Sénégalais) afin de former la

CNTS (Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal). Cette nouvelle centrale regroupera toutes les autres cellules syndicales pour devenir une centrale intégrée à l'appareillage étatique. C'est ce qui a fait perdre le sens et la force du mouvement syndical sénégalais au détriment des intérêts de la classe ouvrière.

Afin d'éviter d'aller plus loin dans la complexité de la question, nous résumerons la situation sur les conditions de vie du travailleur moyen à la SIPS et dans les autres PME, par les points suivants:

- une organisation dans les ateliers qui n'est fonction d'aucune étude préalable visant à améliorer la productivité et l'état de bien-être des travailleurs;

- une absence de programmes de formation face à un degré très élevé d'analphabètes dans les ateliers de production;

- une négligence au niveau des dispositifs de sécurité et de prévention des accidents;

- une ambiance thermique insupportable causée par l'absence de climatisation ou d'aération adéquate dans les usines, ce qui occasionne des maladies pulmonaires, de la fatigue industrielle d'où le constat d'un taux très élevé d'accidents dans les ateliers;

- le non respect de certaines dispositions du Code du Travail du fait que les inspecteurs du travail se contentent lors de leurs inspections de se limiter aux locaux de la direction générale en oubliant volontairement de visiter les ateliers de production;.

- la menace sur l'équilibre psychologique pouvant être causée par le bruit des machines. A la SIPS, les machines d'impression Heidelberg

et Miller produisent un bruit assourdissant alors qu'il n'y a aucun moyen de protection pour l'opérateur ou les autres employés qui travaillent à proximité.

Nous ne finirons cette partie sur les conditions de vie de la population ouvrière du Sénégal, sans citer quelques passages soustraits du livre de Jean Maurice Derrien sur les conditions de travail et le sous-développement au Sénégal et au Togo:

"...l'accident du travail se banalise, la vie humaine et la santé du travailleur font l'objet de calculs en termes de coûts-avantages. L'argent étant l'unité de mesure universelle, une approche exclusivement financière de la prévention interdit de considérer le travail autrement que comme une marchandise. " 9.b

Cet extrait résume assez bien, ce qui a été dit sur les conditions de vie de l'ouvrier sénégalais du secteur industriel et les coûts humains qui en découlent.

---

(9.b) DERRIER, J.M., "Conditions de travail et sous développement: les agro-alimentaires au Sénégal et au Togo, Les éditions du centre national de la recherche scientifique, Paris, 1981

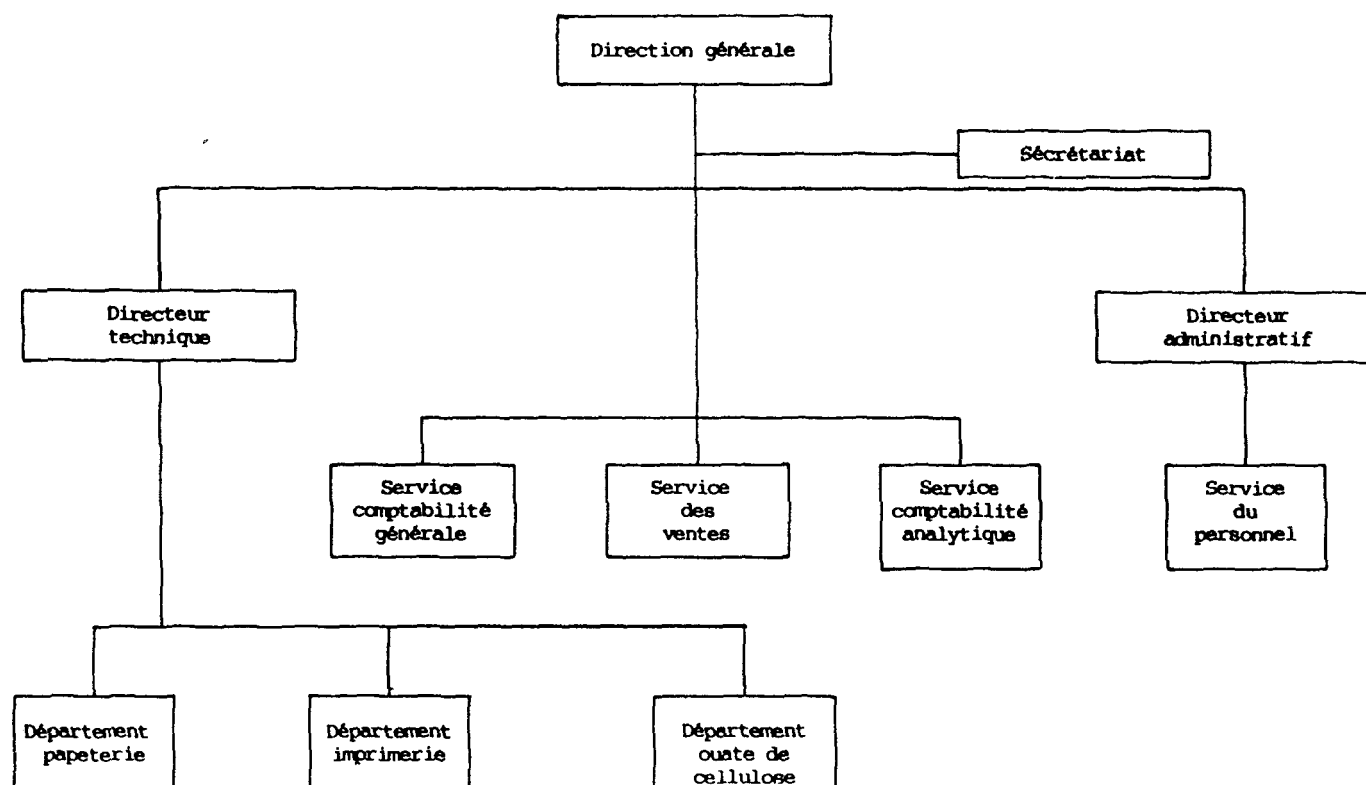


Figure 1. L'organigramme de la SIPS

## 2.2 La structure organisationnelle de la SIPS

Après cette analyse sommaire sur l'environnement externe de l'entreprise, nous nous proposons d'analyser, de la même façon, la structure interne de la SIPS. C'est une analyse à caractère descriptif sur les différentes activités de la société. Nous commencerons par décrire sa structure telle que nous l'avons perçue à défaut de l'existence d'organigramme officiel. C'est donc une structure organisationnelle élémentaire car il n'existe que deux niveaux hiérarchiques proprement dits: la direction générale et le personnel subalterne.

### 2.2.1 L'organigramme

Le conseil d'administration est présidé par l'un des frères Gandhour. Comme ces derniers n'ont pas leur résidence permanente au Sénégal, ils y viennent deux ou trois fois par an afin de s'assurer de la bonne marche de l'entreprise.

Le directeur général, lui aussi, est souvent absent de l'entreprise à cause de ses nombreuses occupations à l'extérieur. Il est en même temps propriétaire et président directeur général d'une autre entreprise appelée ISLIMA, spécialisée dans la confection de serviettes, nappes de table, etc... C'est donc son adjoint qui joue le rôle d'acteur principal au sein de la société. Il cumule les fonctions de directeur général-adjoint, directeur financier et directeur commercial.

Le directeur technique est le fils du PDG et a sous ses ordres les trois chefs de départements qui l'aident dans sa tâche. Le directeur administratif est une nouvelle recrue et il est secondé par le chef du personnel. Ceci constitue dans son ensemble les "têtes dirigeantes" de



la SIPS. A noter que les membres de cette équipe sont tous d'origine libanaise.

### 2.2.2 La description des tâches

#### La direction générale

Durant leurs séjours au Sénégal, les deux propriétaires de la société rencontrent leurs principaux collaborateurs à qui ils ont délégués de larges pouvoirs, pour redéfinir et normaliser les lignes de conduite et les nouvelles méthodes adoptées au niveau de l'entreprise durant leurs absences. Ils procèdent par la même occasion à la détermination des orientations générales de la société. Approuvent les budgets de fonctionnement et règlent les questions importantes qui n'ont pu être résolues à temps et président le conseil.

Le directeur général et son adjoint ont, de leur côté, pour mission de contribuer à la mise en place de la politique générale de l'entreprise. Ils doivent définir les moyens et les stratégies devant permettre les objectifs qui découlent de la politique générale. Ils ont en charge de concevoir la structure de l'entreprise, de décider de son maintien ou des modifications éventuelles à y apporter. Tout en étant responsables de l'ensemble des unités, ces deux autorités de la direction générale exercent un contrôle absolu pour s'assurer du respect des principes retenus. Ce sont eux qui administrent directement les commandes. La fonction approvisionnement ne fait ainsi l'objet d'aucune autonomie. L'ensemble des décisions concernant spécifiquement les opérations d'achat locales et étrangères sont ainsi prises par le DG ou par son adjoint.

### Le directeur général-adjoint

Une attention toute particulière mériterait d'être portée sur le rôle que joue le DGA. En réalité, il incarne le "one man show" de l'entreprise. Tout est sous son contrôle et il est en même temps chargé de toutes les tâches que le PDG ou le DG n'a pas le temps de faire. Il répond, de ce fait, des bénéfices et pertes réalisés de même que de la politique d'investissement.

#### Au niveau financier:

Est responsable de toutes les questions se rapportant aux finances et à la comptabilité de l'entreprise. S'occupe de la prévision des besoins de financement et est chargé d'assurer la gestion des capitaux en étudiant les modalités de leur acquisition par les moyens les plus économiques. Il surveille les travaux des services comptables ainsi que tous les rapports qui devront servir à renseigner ses supérieurs sur la situation financière de la SIPS.

#### Au niveau commercial:

Dirige et contrôle toutes les activités à caractère commercial. Analyse les renseignements obtenus sur les possibilités de marché à l'issue de ses tournées dans les autres pays africains. A pour mission d'établir à l'intention de la direction générale les prévisions à court terme tout en utilisant les moyens susceptibles de lui permettre de mieux maîtriser le marché aval de la SIPS et de décider des stratégies à mettre en oeuvre. Les prix de

vente des différents produits sont fixés par lui à défaut d'un système de comptabilité analytique apte à dégager leur coût réel.

#### Le directeur administratif

Sa responsabilité en matière de gestion du personnel n'est pas effective; ce qui pour le moment, l'oblige à autoriser par exemple des changements de catégories, des modifications de rémunérations ou des autorisations d'absence du personnel cadre qu'après avoir reçu l'accord du DGA. Sa responsabilité est de ce fait, très difficile à cerner. On peut considérer que ses attributions, entre autres, sont:

La responsabilité de l'administration des salaires, des questions en rapport avec les relations du travail et de tous les aspects légaux de la société. Doit s'entretenir avec les responsables syndicaux et prendre part aux négociations collectives en représentant la SIPS auprès des hautes instances judiciaires. Il coordonne les activités du transitaire, de même que celles des autres services et assure le suivi des dossiers relatifs aux commandes faites auprès du fournisseur. A partir des directives reçues du DGA, il établit les règlements intérieurs de la SIPS tout en veillant à leur respect par l'ensemble du personnel, sans exception.

#### Le directeur technique

Tout comme le directeur administratif, il doit se référer constamment au DGA pour toutes questions susceptibles de modifier les politiques déjà arrêtées, ses tâches principales sont les suivantes:

Est responsable de la planification de la production. A en charge l'organisation, la direction et le contrôle des activités de transformation. Décide des modifications à apporter au matériel en place ainsi qu'aux méthodes de fabrication. Répond auprès du DGA de la qualité des produits et des délais de production. Prend les mesures nécessaires afin de garantir la rentabilité optimale des différents ateliers. S'assure de l'amélioration des procédés de travail et l'entretien des installations. S'occupe aussi de la gestion des stocks.

L'ordonnancement, le planning de la production sont des sphères d'activité qui relèvent directement de son autorité. D'une façon générale, c'est à la direction technique de définir et de mettre en oeuvre la politique de production à suivre et ceci en accord avec les orientations générales de la société.

#### Les services de comptabilité générale et de comptabilité analytique

Dans l'état actuel de l'organisation de la société, les services de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique sont chargés d'organiser et de planifier tous les travaux comptables. Ces deux services sont placés sous l'autorité directe du directeur général-adjoint.

#### La comptabilité générale

A pour principales tâches de procéder à l'enregistrement de toutes les informations chiffrées, de les classer pour ensuite les transmettre à la direction générale. Diffuse les résultats semestriels et annuels de l'entreprise. Se charge de la facturation et de

la préparation des chèques de paiement devant être signés par l'autorité hiérarchique.

Le service informatique est sous la responsabilité de ce service qui se charge de stocker les données comptables dans l'ordinateur.

#### La comptabilité analytique

Se charge de la mise en place du système de contrôle des coûts. Est chargé (le service) d'enregistrer les données relatives aux frais de matières premières, main-d'oeuvre et frais généraux de fabrication, autrement dit les éléments essentiels qui sont indispensables au calcul de prix de revient. A pour tâche d'analyser toutes répercussions sur le coût des produits qui ont pu être occasionnées par d'éventuelles modifications sur leur conception ou sur les techniques de fabrication. Doit présenter périodiquement des rapports à la direction générale sur la productivité dans les ateliers et les changements à mettre en oeuvre pour améliorer le rendement des ouvriers.

Est responsable du contrôle des mouvements de stock, de la prise d'inventaire de stock de matières premières, de pièces détachées et de produits finis ainsi que de leur valorisation selon la méthode privilégiée par la direction générale.

#### Le service du personnel

Est chargé d'établir les moyens jugés nécessaires pour solutionner les problèmes de planification de la main-d'oeuvre. S'occupe de l'embauche et de la paie des ouvriers. Gère les dossiers du personnel et veille au respect des règlements intérieurs. S'occupe

principalement des questions administratives ayant rapport avec le personnel des ateliers. Est aussi chargé du pointage des heures de présence et de la préparation des bulletins de salaire pour l'ensemble du personnel.

#### Les chefs de département

Sont chargés de surveiller et de diriger les travaux des différents ateliers sous l'autorité du directeur technique. Veillent au maintien d'une vigoureuse discipline dans les ateliers et sont responsables du contrôle des approvisionnements de matières premières au niveau des ateliers. D'une manière générale, ils sont responsables de l'organisation du travail et de l'entretien préventif des machines.

#### 2.2.3 Commentaires

Comme il est possible de le constater, la structure de la SIPS est apparemment assez simple et parfaitement adaptée pour une petite entreprise aux dimensions modestes. Que cette structure convienne ou non à sa typologie, les dirigeants de la SIPS s'en soucient fort peu. C'est une situation qui se retrouve, d'ailleurs, dans plusieurs PME sénégalaises.

L'autorité principale, incarnée par la direction générale, a tendance à toujours vouloir contrôler efficacement son entreprise en s'arrogeant un droit de regard sur toutes les activités. Généralement pour ces dirigeants, la décentralisation des pouvoirs se limite à l'adjonction de deux collaborateurs aux responsabilités restreintes pour assurer la direction de l'entreprise.

Cette simplicité relative de la composition de l'état major de la SIPS engendre une insuffisance dans le potentiel de l'équipe dirigeante. Une telle structure se compose dans les faits de trois paliers ou niveaux hiérarchiques:

- le palier supérieur ou la haute direction représentée par les directeurs généraux;

- le palier intermédiaire constitué par les directeurs technique et administratif qui doivent se référer régulièrement au palier supérieur;

- le palier inférieur formé d'une part par les cadres moyens et d'autre part par les agents de maîtrise et les chefs de départements.

En concentrant toutes formes de pouvoirs entre ses mains, la direction sous-utilise son propre potentiel de ressources humaines par le manque de dynamisme et l'absence d'initiative qui finissent par créer un état léthargique dans l'organisation. Cette situation qui risque en fin de compte de prévaloir au niveau de la SIPS, si cela ne l'est pas déjà, se traduit par une inadéquation de son profil structurel par rapport à ses objectifs fondamentaux. Nous y reviendrons d'ailleurs plus tard dans l'analyse du climat.

De nombreux autres inconvénients sont occasionnés par cet état de faits. C'est ainsi qu'à défaut d'un manuel d'organisation et de procédures, nous avons été obligés de tenter de schématiser l'organigramme et le fonctionnement de la SIPS grâce à des séries d'observations sur place et d'entrevues auprès des principaux concernés.

## 2.3 Les processus

### 2.3.1 Le système global de la SIPS

Le système global de l'entreprise sénégalaise, qu'elle soit importatrice ou exportatrice ou les deux à la fois, doit s'accommoder de l'existence de nombreuses contraintes environnantes. Comme nous l'avons décrit dans les pages antérieures, ces contraintes peuvent apparaître à l'entreprise sous divers aspects, par exemple les réglementations fiscales, la nature des rapports avec le fournisseur, les institutions financières, le syndicat, l'état du marché aval, etc...

Il existe donc pour ainsi dire un ensemble complexe de relations entre la SIPS et son environnement, ensemble qui conditionne le fonctionnement de la dite société. Pour le cas qui nous intéresse, seulement deux sous systèmes forment le système global; il s'agit du sous système de gestion et du sous système de production.

Ce système global regroupe l'ensemble des fonctions de la gestion industrielle telles qu'elles sont conçues et mises en pratique à la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal. La direction générale représente le système de gestion. Par contre, les sous-sous-systèmes finance et marketing ne sont pas physiquement localisés au niveau de la direction. Pour le moment, ces deux éléments font partie intégrante du sous-sous système de pilotage.

L'une des particularités principales de ce type de système, c'est le fait que la direction a tendance à centraliser toutes les décisions importantes qui doivent être prises. Un système de contrôle omniprésent



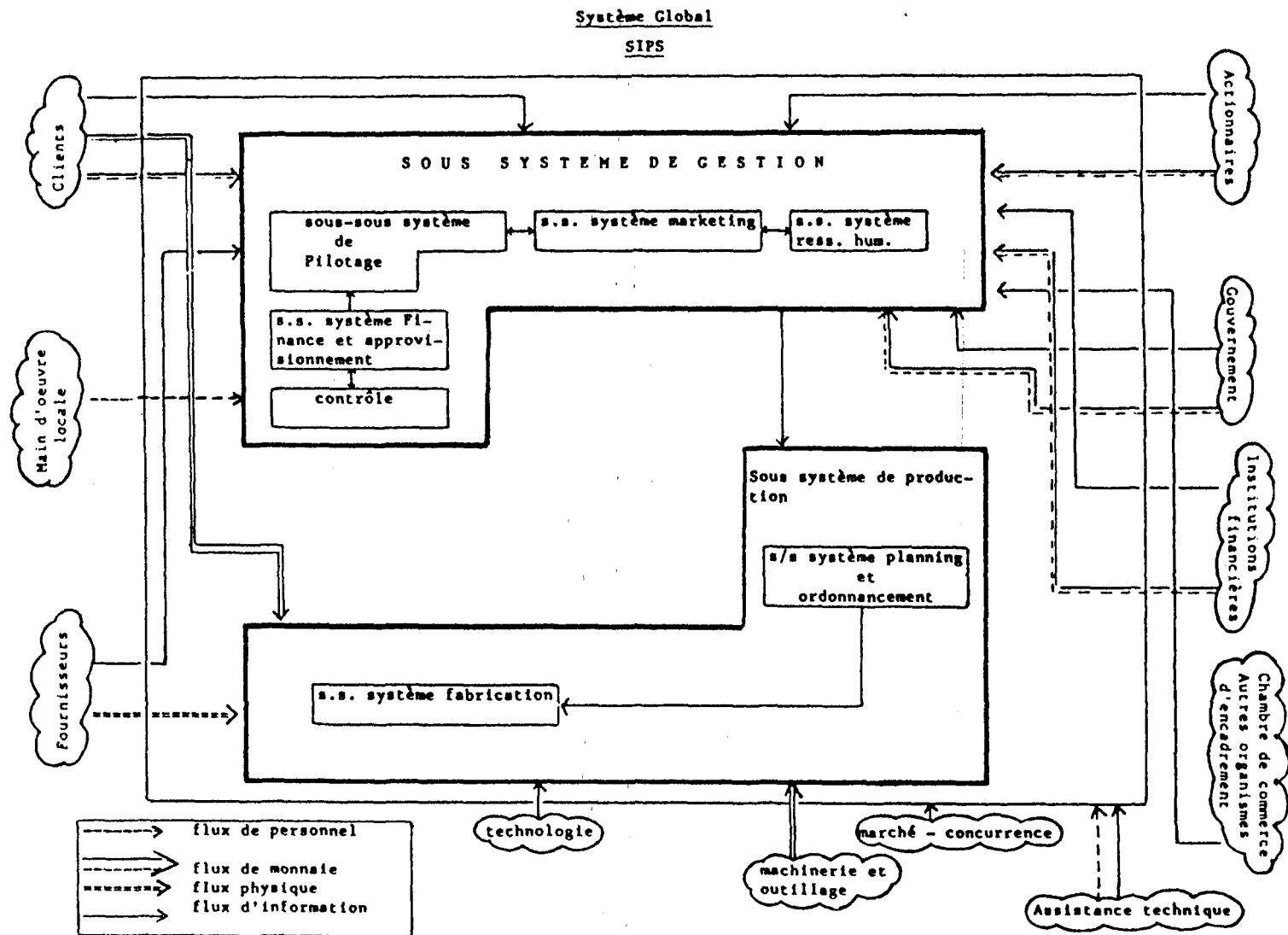


Figure 2. Le système global

à tous les niveaux de la structure garantit le fonctionnement actuel de l'organisation. Comme nous le constatons d'ailleurs sur ce même schéma, c'est le sous système de gestion qui assure la relation entre l'environnement externe et le sous système de production.

Le s.s système de gestion est complété par le s.s syst. de production qui regroupe les différents ateliers. Ce qui est à retenir, de ce système global, est que toutes les décisions sont centralisées au niveau supérieur de la hiérarchie, donc contrôlées à partir de la direction générale par le directeur général-adjoint. Pour mieux comprendre la structure, nous allons décomposer les sous systèmes qui forment le système de global en plusieurs sous-sous-systèmes.

### 2.3.2 Les sous systèmes de gestion

#### 2.3.2.1 Le sous système de gestion

##### 2.3.2.1.1 Le sous-sous-système pilotage

Ce sous-sous-système est ainsi qualifié à cause du rôle très important qu'il joue au sein de l'entreprise. C'est à ce niveau que prennent naissance les directives financières, administratives et commerciales. C'est un important centre de décisions, centralisateur d'informations formelles et informelles.

C'est à partir de la définition des objectifs généraux de l'entreprise, que la direction fait le choix de son programme d'action. Il n'est établi aucun document officiel à l'issue des rencontres entre les hauts responsables. Aussitôt que les stratégies et les moyens ont été clairement identifiés, le directeur général-adjoint s'engage à organiser

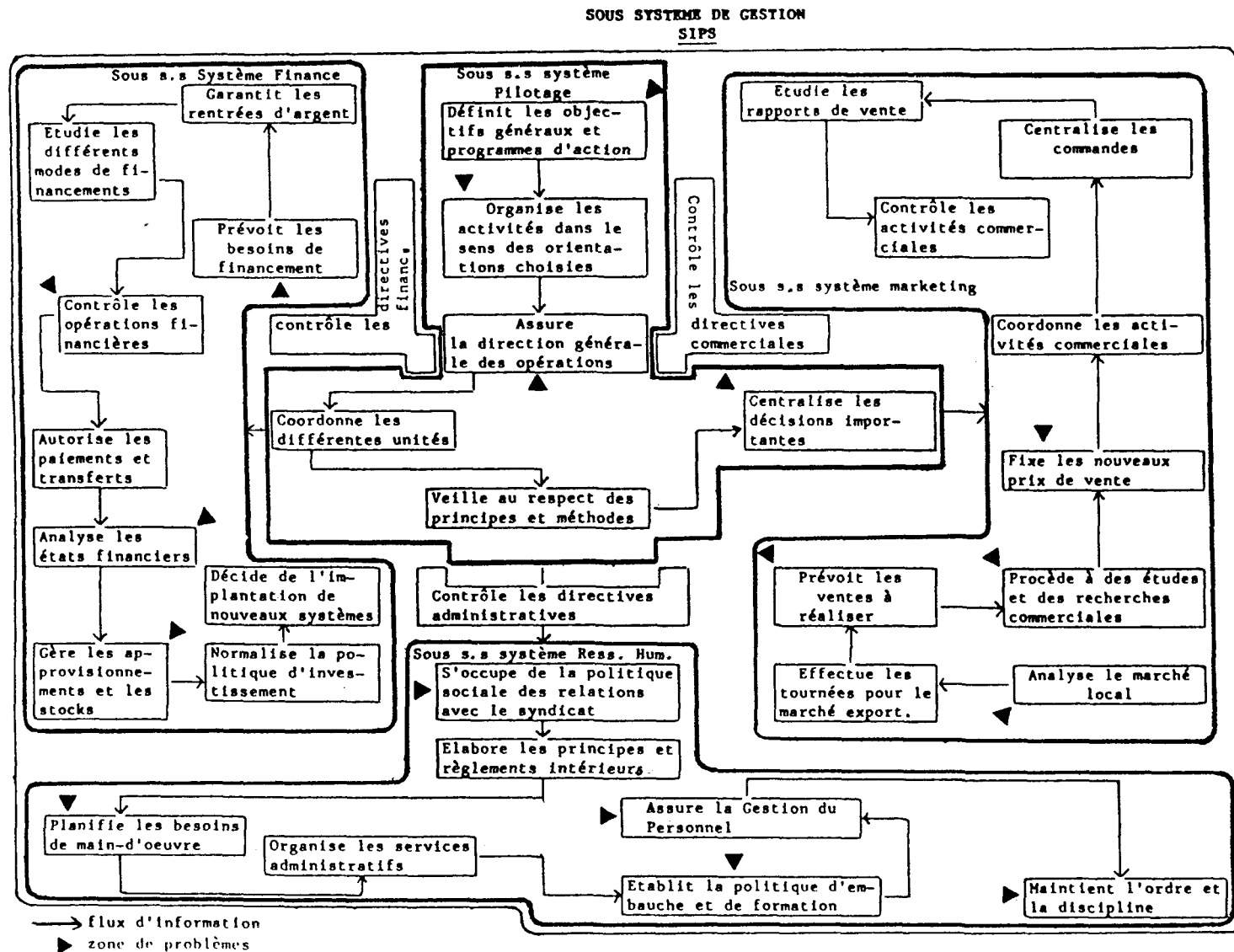


Figure 3. Le sous système de gestion

les activités de manière à ce que les objectifs fixés puissent être atteints.

Vu que le PDG et son frère n'ont pas leur résidence permanente au Sénégal, les programmes d'action déjà retenus ne peuvent, en aucun cas, faire l'objet de changements profonds sans le consentement de ces derniers. La rigidité d'un tel système a eu comme corrolaire la pratique d'une gestion simplifiée par la mise en place de systèmes de contrôle un peu partout dans l'entreprise. Cette politique actuelle est loin d'être axée sur une parfaite harmonisation des orientations générales et des stratégies qui peuvent en découler.

La croissance de l'entreprise s'est, bien entendu, faite tellement vite que sa morphologie n'a pas eu le temps de se prêter aux changements de structure que cela suppose. La SIPS continue à être gérée comme si elle était une petite entreprise; ce qui malheureusement n'est pas le cas. Elle ne doit effectivement être gérée sans l'adoption de techniques de planification et une structure plus rationnelle des différentes activités, une direction plus adaptée à sa taille et à ses objectifs et finalement un système de contrôle propre à un type de gestion un peu plus décentralisé.

En voulant tout assurer, le directeur général-adjoint éprouve de sérieuses difficultés à coordonner l'ensemble des secteurs. La centralisation des décisions au niveau de la société n'a pas du tout aidé à solutionner les problèmes de l'entreprise. Et pendant qu'il se confine dans des tâches routinières, la société se trouve dépourvue d'une stratégie de développement à long terme. Un système de répartition informelle des

responsabilités est privilégié plutôt qu'un système rationnel de délégation des pouvoirs qui se base sur les compétences du personnel et les besoins de l'organisation.

#### 2.3.2.1.2 Le sous-sous-système de finance

Les rentrées d'argent nécessaires au fonctionnement font l'objet de prévisions à court terme et leur acquisition est assurée au niveau de ce sous-sous-système. Les principaux outils de gestion sont entre autres ceux de la comptabilité générale, la comptabilité analytique et la gestion des approvisionnements.

La SIPS qui bénéficie d'une très bonne assise financière a davantage tendance à autofinancer ses opérations. Des injections importantes de capitaux par les actionnaires principaux, le PDG et son frère, constitue une source de financement très avantageuse pour la société à cause surtout de cette politique restrictive des crédits des institutions financières, ce dont nous avons parlé précédemment. D'ailleurs, malgré cet avantage, la charge des intérêts sur des emprunts contractés auprès des banques, alourdit en ce moment sa structure financière.

Les états financiers sont, de leur côté, analysés d'une façon très superficielle, et jusqu'à présent aucune mesure n'est encore prise pour corriger certains déséquilibres paraissant au bilan. La gestion financière ne suit aucune logique et manque par conséquent de cohérence dans les différentes tâches à accomplir pour assurer une meilleure utilisation des fonds mis à la disposition de l'entreprise.

La seconde étape la plus importante du processus de gestion financière dans ses grandes lignes, est celle relative à la manière dont sont gérés les achats et les quantités stockées. Elle comprendrait trois niveaux dont l'expression des besoins par le directeur technique ou le magasinier, la réception de la commande et son entreposage. La procédure d'achat de la société est celle de gré à gré. Les commandes sont attribuées seulement après une discussion libre entre le directeur général-adjoint et le fournisseur. Dès que l'offre de ce fournisseur est acceptée, la prospection du marché s'arrête là tout en négligeant ainsi, les avantages d'une politique d'achat plus sélective. Les commandes sont alors passées et le contrôle de la réception laissé à la discrétion du magasinier.

Cette brève description montre que le critère économique n'est pas totalement respecté vu que la SIPS encourage plutôt l'institution de fournisseurs privilégiés. Compte tenu de son importance stratégique et son impact sur les principales activités de la SIPS, ce poste de coûts qu'est la fonction d'approvisionnement, est placé sous l'entière responsabilité du directeur général-adjoint.

#### 2.3.2.1.3 Le sous-sous-système marketing

Une analyse faite d'une façon implicite du marché local et du marché dit export (orienté vers les autres pays africains) constitue l'essentiel de la stratégie commerciale de la société. Elle se limite à des considérations assez sommaires sur l'état de la conjoncture et les besoins exprimés par les clients avec qui l'entreprise a l'habitude de transiger.

A la fin des tournées du directeur général-adjoint, les ventes annuelles sont prévues en tenant compte d'un coefficient de pondération déterminé à l'avance. Les études et recherches commerciales pour fixer les nouveaux tarifs se limitent à la prise en compte de quelques facteurs tels que la politique des prix des principaux concurrents, l'inflation, les règlements décrétés par l'état, etc...

Le déclenchement des activités à caractère commercial donne ensuite lieu à une coordination avec les autres services de l'entreprise. La centralisation des commandes permet de tenir des rapports statistiques de vente et par la même occasion représente un moyen de contrôle efficace pour la direction commerciale. A l'heure actuelle, la SIPS détient 70 à 80% du marché intérieur dans le domaine de la papeterie et 100% dans celui des produits hygiéniques (Kleenex, Kotex, Freedom, etc...). En contrepartie des sommes énormes investies dans l'équipement de l'usine, la SIPS a reçu en garantie de la part de l'état, le fait qu'aucune entreprise sénégalaise ne puisse importer des articles de papeterie sans son autorisation. Si la SIPS n'est pas en mesure de fabriquer de tels produits, l'importateur peut alors bénéficier d'une autorisation spéciale. De sorte que la société est devenue, par la force des choses, leader dans son secteur d'activité.

Pour ce qui est du marché de l'exportation, la SIPS est sérieusement handicapée par son manque d'expérience face à de puissants concurrents étrangers. Sa localisation géographique qui lui permet d'économiser sur les coûts de transports, représente un avantage certain sur ses principaux concurrents. L'existence de nombreuses relations personnelles au sein

des hautes instances politiques dans plusieurs pays membres de ces deux organisations, constitue aussi un autre atout pour la SIPS.

On comprend maintenant pourquoi, il est important sinon capital pour le directeur général-adjoint d'avoir un contrôle total sur toutes les activités qui relèvent de l'approvisionnement et des ventes.

#### 2.3.2.1.4 Le sous-sous-système des ress. humaines

L'ébauche portant sur les activités principales du sous-sous-système des ressources humaines donne une vision assez générale de son fonctionnement. Cette direction est de création tout à fait récente, ce qui justifie certaines de ses lacunes et déficiences que l'on peut remarquer dans la présentation du processus d'activité.

Au niveau de ce sous-sous-système, la société tente, tant bien que mal, de mener une politique sociale à l'image de la "famille africaine". La direction souhaiterait que le dialogue soit le leitmotiv dans ses relations avec le personnel et que les conflits puissent se régler dans l'enceinte même de la société. Pour atteindre cet objectif, le sous-sous-système se dote de trois acteurs principaux dont le directeur général, son adjoint et le directeur administratif. Le directeur général et le directeur administratif adoptent une gestion de type paternaliste tandis que le directeur général-adjoint incarne davantage un style de gestion autocratique.

Cette répartition des rôles permet aux dirigeants le maintien d'un certain équilibre au sein de la société; ce qui ne veut nullement signifier que le dialogue avec le personnel et la concertation occupent



en réalité une place prépondérante dans leur politique. Les délégués du personnel préfèrent souvent se résigner devant l'intransigeance de la direction face à leurs doléances.

En début d'année, soit à l'ouverture des portes de l'usine après le congé annuel des employés, on assiste souvent à la mise en place de nouveaux règlements. Les ouvriers qui reviennent ainsi de leurs vacances, n'osent s'aventurer dans des revendications du fait que durant cette période, les portes de l'usine sont littéralement envahies par une marée de solliciteurs d'emplois temporaires ou permanents.

L'embauche du personnel de direction (les cadres, les secrétaires, etc...) se fait par l'intermédiaire du service de la main-d'oeuvre. Tandis que celle du personnel ouvrier est faite par les chefs de départements ou le chef du personnel lui-même. Contrairement à l'embauche du personnel cadre de l'entreprise, celle des ouvriers ne donne lieu à aucune formalité précise. Dès que les besoins en personnel supplémentaire sont identifiés, on procède aussitôt au recrutement. L'excédent de la demande d'emploi sur l'offre permet à la SIPS de pouvoir mener la politique de son choix en matière de gestion du personnel.

#### 2.3.2.2 Le sous système de production

La partie opérationnelle de l'organisation financière, administrative et commerciale n'est ni plus, ni moins que le processus de fabrication. Cette dernière dépend largement de l'efficacité des autres sous-sous systèmes, qui eux aussi, dépendent du s.s système de fabrication, d'où leur relation systémique. Nous pouvons dans ce cas, affirmer que le sous système de production est la continuation du sous système de gestion.

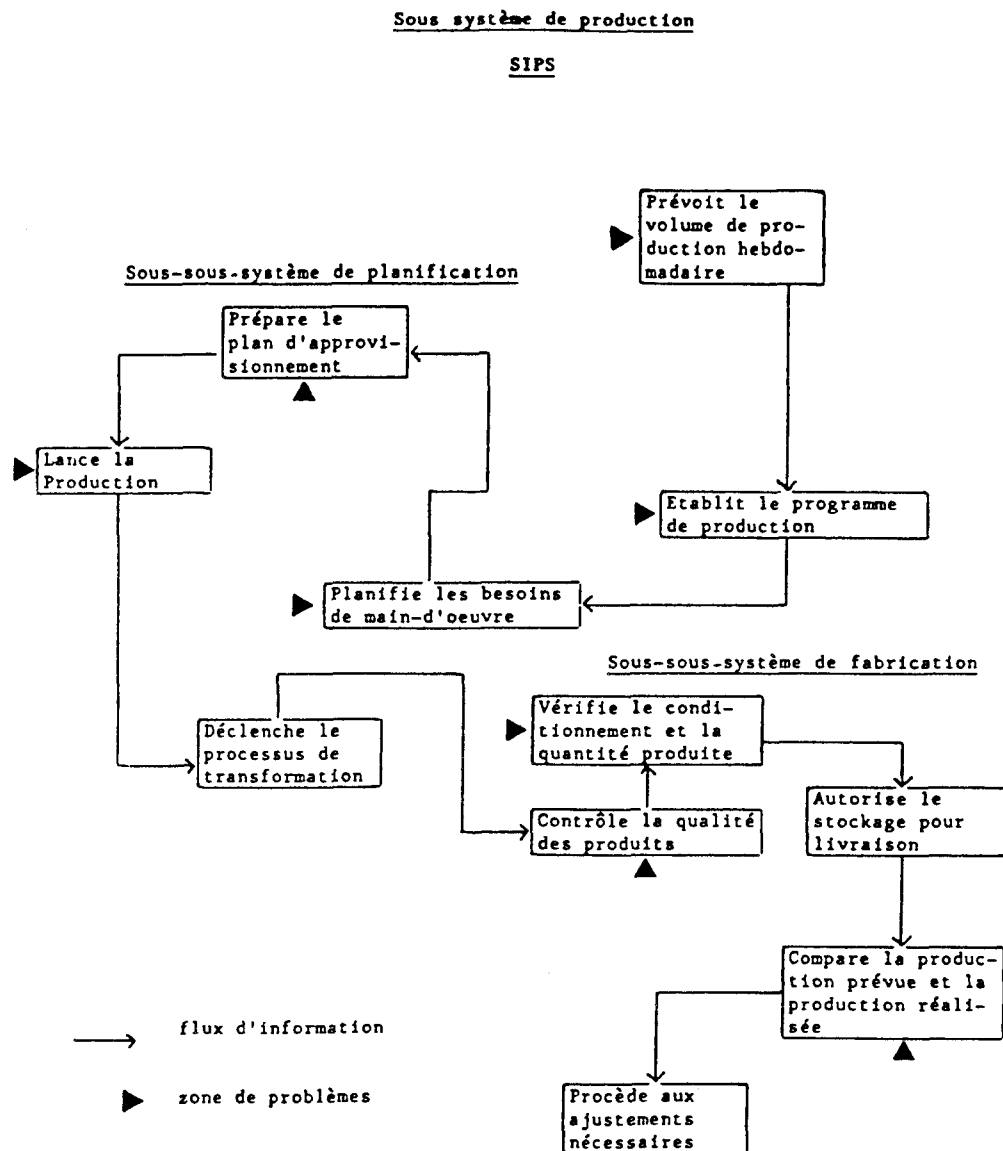


Figure 4. Le sous système de production

Le sous système de production comprend donc deux sous-sous-systèmes: la planification et la fabrication.

#### 2.3.2.2.1 Le sous-sous-système de planification

C'est la direction technique qui s'occupe de la planification des opérations. Le directeur technique a en charge cette planification qui se fait de façon très informelle, sans aucune formalisation écrite. Les quantités à produire, de même que les délais de production sont uniquement connus de la direction générale. (voir figure 4)

Les phases relatives à l'établissement du programme de production et d'approvisionnement de même que celles de la planification de la main-d'oeuvre relèvent de règles heuristiques qui, malheureusement ne permettent pas d'éviter des complications au niveau de la gestion de la production. D'une manière générale, la planification et le lancement de la production consistent à déterminer des délais de production irréalistes. Les échéances qui sont fixées rendent de ce fait, impossible l'exécution du travail dans de bonnes conditions. Cette manière de procéder se caractérise par l'absence de rationalisation des méthodes utilisées. Parfois, il arrive que la SIPS ne puisse respecter ses engagements, ce qui risque de ternir considérablement son image auprès de la clientèle.

#### 2.3.2.2.2 Le sous-sous-système de fabrication

Ce sous-sous-système comprend toutes les unités de transformation de la société Industrielle de Papeterie au Sénégal. On y retrouve les trois départements: papeterie, ouate de cellulose et imprimerie. Ces départements de production regroupent environ une trentaine de postes répartis de la

façon suivante:

- papeterie: 15 postes;
- ouate de cellulose: 6 postes;
- imprimerie: 4 postes.

Dans chaque département, la ligne hiérarchique comprend le chef de département et les agents de maîtrise qui le plus souvent, sont formés sur le tas après avoir eu à leur actif un certain nombre d'années d'expérience. L'effectif du personnel ouvrier dans ces postes varient entre six et vingt personnes.

#### Le processus physique de production et la technologie utilisée

Le papier représente la plus grande consommation en matières premières. Il arrive à l'usine sous forme d'énormes rouleaux qui sont stockés puis ensuite montés sur les machines.

Le mode de transformation, comme nous le verrons plus loin, repose donc dans sa grande majorité, sur des procédés très simples. La technologie utilisée est à peu près la même que celle des pays industrialisés. Les équipements sont très dispendieux car non seulement, ils consomment beaucoup d'électricité, mais ils nécessitent en plus l'embauchage d'ouvriers très qualifiés et des coûts d'entretien élevés.

La production se fait sur stock, par anticipation des ventes qui seront réalisées durant l'année. Parfois, la production peut se faire uniquement sur commandes. Contrairement à ce qui se passe au niveau du sous-sous-système de planification, le sous-sous-système de fabrication

regroupe les opérations de lancement, fabrication, contrôle de qualité et réajustements des quantités produites.

Dans le cas d'une commande, un devis est établi par le directeur général-adjoint lui-même, puis ensuite envoyé au client. C'est généralement des commandes qui sont traitées en urgence, ce qui fait que la production en cours est automatiquement interrompue et on entame celle du client. C'est là une des politiques de la SIPS qui veut, autant que possible, éviter la perte de clients potentiels.

La fabrication sur stock donne lieu quant à elle, à des évaluations sommaires et sporadiques des besoins en matières premières. La production est ensuite "lancée" sur autorisation du directeur technique. C'est la tâche des chefs de départements de s'arranger afin que la fabrication se fasse normalement et que les différents postes de travail soient alimentés en matières premières et en main-d'oeuvre. Les importants déplacements, affectations de personnel, d'un poste à un autre, permettent de maîtriser les flux de production. Cette grande mobilité interne qui est à l'origine de la polyvalence de la main-d'oeuvre provoque, d'un autre côté, des retards dans la production et des difficultés dans la saisie des heures effectives consacrées par les ouvriers à des tâches directement productives.

Pour les besoins de contrôle de qualité, c'est le directeur technique et les responsables des postes de travail qui s'en chargent au fur et à mesure que les produits sont fabriqués. C'est donc, en partie, un système d'auto-contrôle avec tous ses avantages et ses inconvénients. La

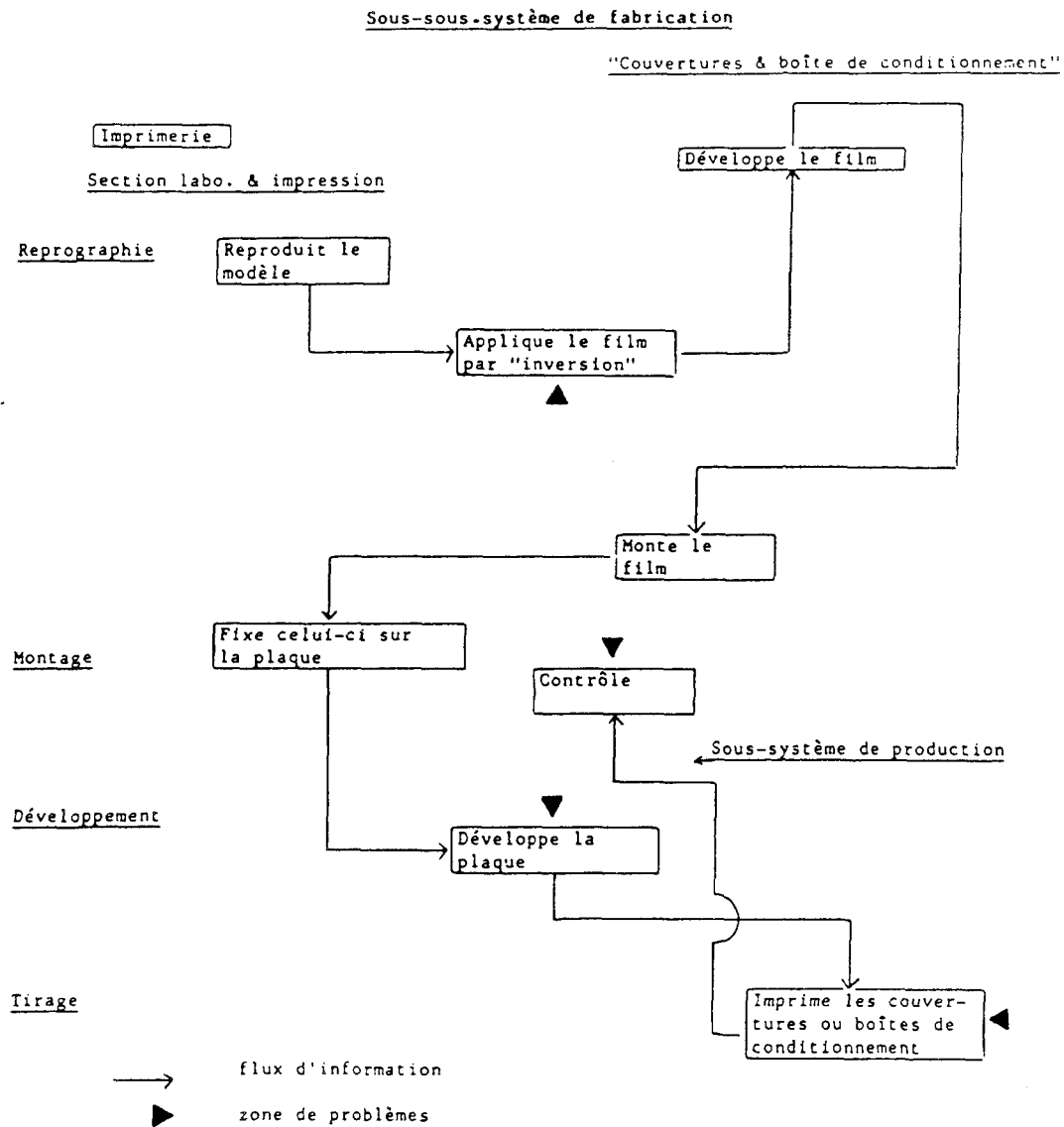


Figure 5. Le sous-sous-système de fabrication: Imprimerie

production ne fait par contre l'objet d'aucun contrôle physique entre deux phases de transformation; ce n'est qu'à la phase finale ou celle de conditionnement que ce contrôle est fait. Le responsable de l'emballage des produits se charge de vérifier à son niveau, si le travail a été bien fait, puis il relève sur un bordereau le nombre de cartons ou d'articles qui lui sont parvenus.

En fin de journée, le chef de département délivre une autorisation de sortie pour le stockage de la production au magasin de produits finis. Il peut, si c'est nécessaire, délivrer directement un bon de chargement pour livraison directe au client sans que cela passe dans les bordereaux du gérant des stocks de produits finis.

La comparaison entre la production prévue et celle réalisée se fait par le directeur technique dans le but de pouvoir réajuster la production qui sera lancée le lendemain. En cas d'écart trop grand, des mesures sont dans ce cas, prises afin de régulariser la situation.

Les figures 5, 6 et 7 décrivent des exemples de processus de transformation de chaque département. Au niveau de la section Laboratoire/Imprimerie, ce sont des travaux d'imprimerie qui sont effectués. Les principales activités consistent à reprographier à partir de modèle reçu du client ou de la direction, à procéder au montage et au développement de la plaque pour ensuite l'imprimer sur les couvertures qui seront acheminées vers le département de la papeterie ou vers le département de la ouate. Il arrive des fois que ce soit le responsable du laboratoire qui

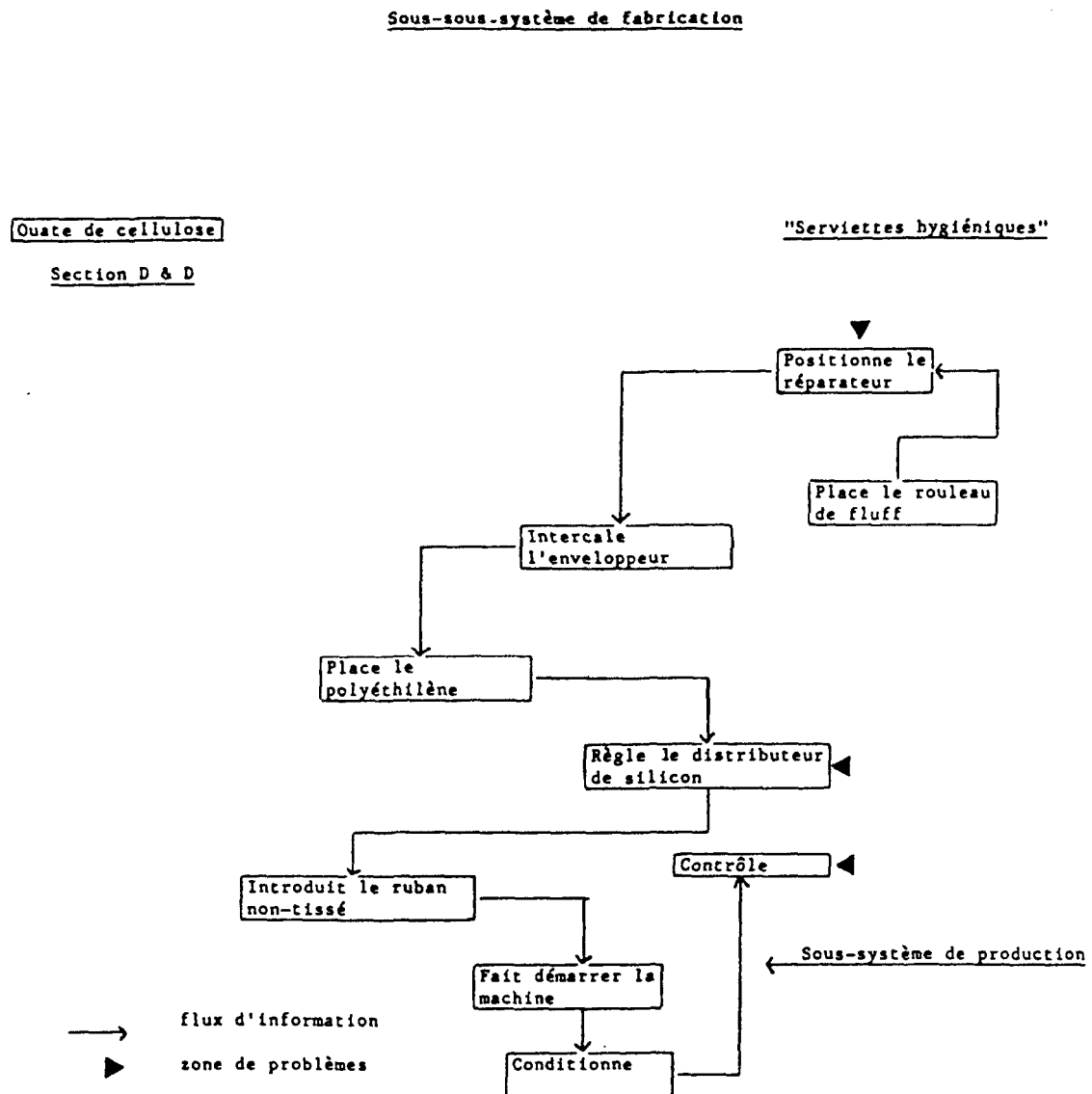


Figure 6. Le sous-sous-système de fabrication: Ouate de cellulose



choisit le thème approprié et procède dans un second temps à sa conceptualisation graphique.

Concernant la figure 6, le processus d'activités décrit est totalement différent. Toutes les opérations contenues dans ce schéma se font sur une seule machine et chacune d'entre elles est importante. Une opération mal faite peut entraîner l'arrêt automatique de la machine et beaucoup de pertes de matières premières.

Quant à la figure 7, le procédé de fabrication nécessite l'utilisation de plusieurs types de machines. Certaines opérations sont manuelles, d'autres mécanisées. Le rouleau de papier est déroulé sur la machine pour être imprimé. Il est découpé en plusieurs feuilles de même format et plié en deux ou en quatre. Ces feuilles ainsi obtenues seront cousues par une machine avant d'être collées entre elles. Elles sont assemblées avec leurs feuilles de garde et c'est en ce moment que les rubans sont à, leur tour, collés avec les couvertures. La production est ensuite acheminée vers la finition et l'arrondissage des rebords. Après toutes ces opérations, elle est prête pour l'emballage.

La papeterie a été divisée en deux parties A et B. Dans la première, se trouve la machinerie à très haute productivité. C'est la machine elle-même qui se charge de dérouler le rouleau de papier. Elle l'imprime, le plie, l'agraphe ou le colle si besoin est avec la couverture et finalement procède au rognage du produit pour la finition. Tandis que dans la papeterie B, les opérations sont beaucoup plus sophistiquées et moins autonomes. Les postes de travail sont donc essentiellement manuels et ne

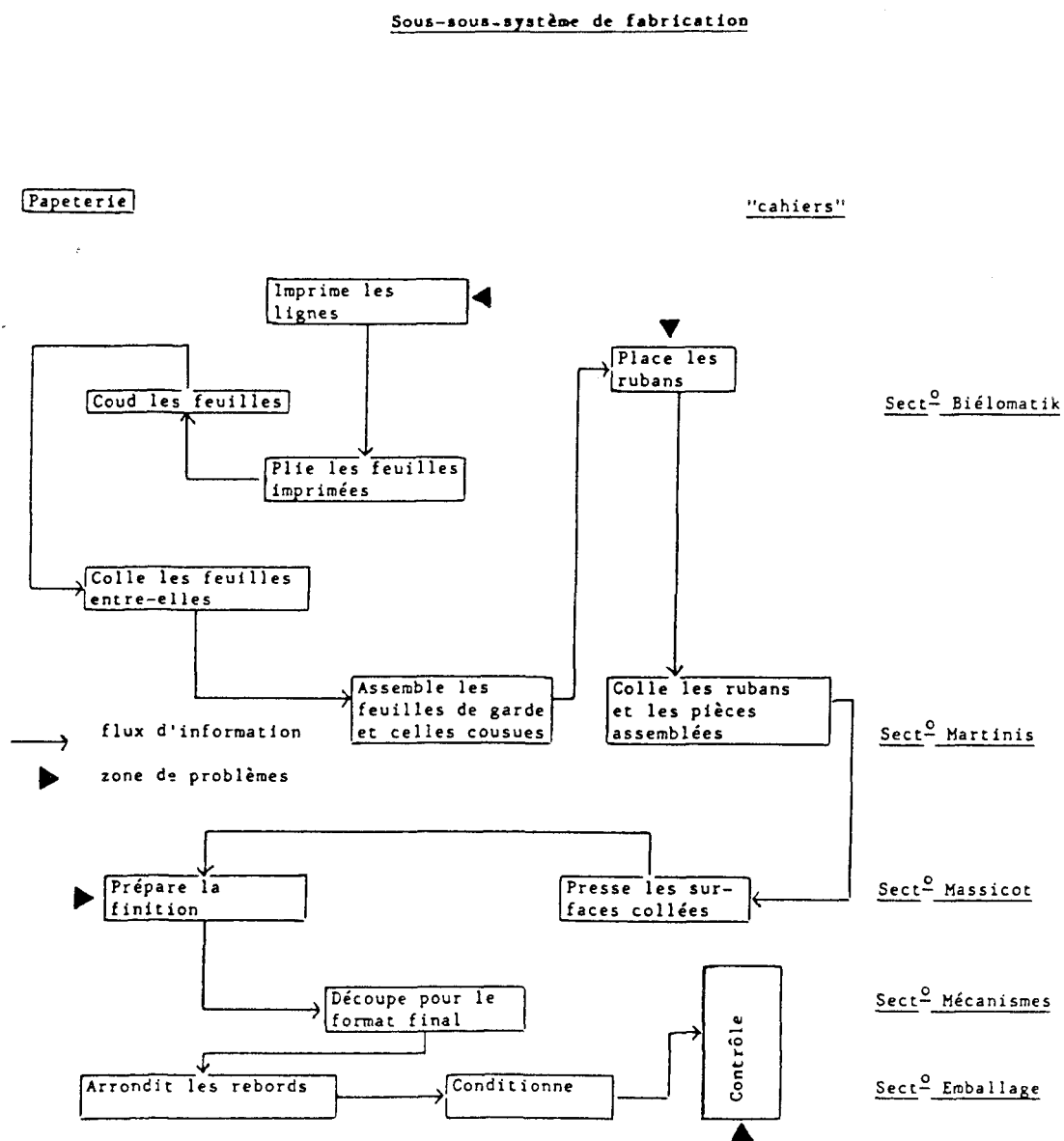


Figure 7. Le sous-sous-système de fabrication: Papeterie

requièrent que quelques machines qui servent de support; les activités principales sont à caractère artisanal avec une main-d'oeuvre très nombreuse.

En règle générale, la technologie utilisée pour la fabrication d'une grande partie des articles se limite aux opérations suivantes: impression, découpage, pliage, collage, agrapage, assemblage et conditionnement (emballage). C'est pratiquement les mêmes opérations que celles de la papeterie A; elles sont, le plus souvent, manuelles. (voir annexes)

La normalisation des installations pour la production en cycle continu, nous a permis de schématiser les principales séquences relatives à tous les produits fabriqués par la SIPS à partir de leur processus d'acheminement et de flux en place. Ces séquences d'opérations sont identifiées par la désignation des postes de travail considérés comme étant les étapes respectives du processus de transformation.

## 2.4 ANALYSE DU CLIMAT

### 2.4.1 Le climat général

D'un point de vue très général, nous pouvons dire que c'est ce type de climat que l'on retrouve dans plusieurs PME sénégalaises. Les effets de la conjoncture économique et le contexte socio-culturel de l'entreprise représentent des données qui expliquent le type de comportement que l'on peut constater chez le personnel de la SIPS. A travers une telle situation, le phénomène relatif à l'absence de mobilité et la faiblesse du taux de rotation du personnel laissent croire que les principaux intéressés sont entièrement satisfaits des conditions de travail qui leur sont offertes. Mais en réalité, le climat qui prévaut dans l'entreprise est un climat d'insatisfaction générale et d'insécurité face à la possibilité de conserver un emploi qui est précaire.

L'employé de la SIPS n'échappe pas aux conséquences issues des nombreux problèmes que vit la majorité des sénégalais. Confronté à des conditions de vie urbaine misérables, le travailleur arrive à l'usine sans aucun espoir de trouver des moments de satisfaction. Il sait qu'il a besoin de ce travail pour pouvoir survivre.

Cette atmosphère tendue où chacun a envie de manifester son mécontentement tout en n'osant pas le faire, provoque une sorte de stress qui s'accumule de jour en jour chez la plupart des ouvriers. Ces frustrations se traduisent par des baisses constantes de productivité dans le travail. Elles sont constatées régulièrement aux périodes coïncidant avec la paie des employés.

Au lieu d'être réjouis à la fin du mois en recevant le fruit de ses efforts, c'est plutôt le désarroi qu'on lit sur le visage de la plupart des employés. Cela s'explique par le fait que c'est en ce moment qu'ils réalisent qu'ils ne leur restent plus rien de leur salaire avant même que leurs dettes soient réglées.

Il est, en effet évident que le niveau des salaires n'est pas trop élevé. Mais cela ne justifie aucunement certains salaires qui sont payés dans des secteurs spécifiques de l'économie. L'Etat avait procédé à la veille de l'Indépendance à la réglementation de cette politique des salaires selon les secteurs d'activités. Pour la contourner, le patronat s'arrange par des moyens illicites afin que leurs entreprises soient classées dans des secteurs où la rémunération est moins élevée. C'est ce qui s'est passé à Société Industrielle de Papeterie au Sénégal. Il est plus logique que le SIPS soit classée dans le secteur de la polygraphie plutôt que dans celui du textile, ce qui est présentement le cas. Ce n'est nullement la nature des opérations de l'entreprise qui justifierait ce classement.

D'ailleurs, depuis plus de dix ans, le syndicat des employés mène une lutte sans espoir pour obtenir le reclassement de l'entreprise. Pour le moment, la fonction publique (l'Etat) maintient ce classement tandis que la Chambre de Commerce et d'Industrie classe la SIPS dans le secteur de l'industrie du bois, papier et cartons.

La gravité de cette situation paradoxale peut mettre en jeu dans un avenir plus ou moins rapproché, la survie de l'entreprise. Car, malgré que la SIPS dispose d'une structure financière assez solide, elle aura toutes les peines du monde à trouver les moyens nécessaires pour payer rétroactivement ses employés. Les principaux concernés préfèrent garder le silence sur cette question compte tenu du danger que cela peut représenter pour chacune des parties.

## 2.5 LES INDICATEURS

Le présent chapitre s'inspire en grande partie des schémas 3 et 4 qui décrivent les sous systèmes de gestion et de production. Comme mentionné précédemment, l'absence d'homogénéité et de coordination dans l'ensemble des sous systèmes nécessite de revêtir la structure de la SIPS d'un cadre cohérent pour faciliter l'application des principes de gestion.

### 2.5.1 La direction générale

Face à l'expansion prise par la société, la structure actuelle ne correspond plus à ses besoins fondamentaux. La centralisation des pouvoirs constitue l'obstacle majeur du processus d'accélération du rythme de changement imposé par la complexité des affaires de la société. A cela s'ajoutent les problèmes liés à la concurrence acharnée à laquelle la SIPS doit faire face sur ses marchés extérieurs.

Une meilleure structuration de l'organisation aura pour effet d'engendrer des niveaux de communication acceptables pour une poursuite efficace des objectifs généraux. L'information ne circule pas suffisamment, le contrôle et la coordination des opérations sont déficients. Ils constituent ainsi les conséquences du manque de cohérence dans les programmes d'action mis en place pour la réalisation des objectifs généraux.

L'absence du territoire national des deux propriétaires de la SIPS qui tiennent leurs bureaux à Paris et à Beyrouth, le directeur général qui est très pris par ses propres affaires; ces multiples facteurs ont engendré une situation qui a contraint le directeur général-adjoint à

assumer toutes les charges de l'entreprise. Pour une petite entreprise, le problème peut ne pas se poser; mais pour le cas précis de la SIPS, il est indiscutable qu'une seule personne ne peut arriver à tout faire, tout superviser et enfin tout décider.

Cette situation inusitée nous amène à poser le problème antérieurement mentionné qu'est la recherche d'une structure plus adaptée par une réelle délégation des pouvoirs au sein de l'entreprise. Le personnel est loin d'être préparé et prêt à assumer d'autres responsabilités. En passant de la fabrication artisanale à la production de masse sans avoir introduit des changements concrets au niveau de la structure, la SIPS n'a pu, dans ces conditions, prétendre à une gestion plus évolutive de ses affaires.

#### 2.5.2 La gestion du personnel

Il y a maintenant un an, la gestion du personnel était assurée par le directeur général-adjoint. C'est après que la direction administrative fut créée et confiée à un cadre recruté, qui n'a malheureusement pas d'expérience professionnelle dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'absence de documents officiels définissant les postes et les tâches que doivent accomplir les employés, fait que les responsabilités et les travaux exécutés sont déterminés d'une façon informelle.

Par ailleurs pour ce qui est du problème de la planification de la main-d'oeuvre, il découle directement des difficultés éprouvées par la direction commerciale qui n'est pas en mesure de prévoir suffisamment à l'avance les besoins en produits finis.

La SIPS finit toujours par trouver du personnel non qualifié



grâce à l'immense réservoir de main-d'oeuvre. Mais en cas d'embauche de personnel supplémentaire, cela fait encourir à l'entreprise des coûts élevés en matière de salaires à payer, de formation et d'intégration. Le personnel régulier a aussi tendance à vouloir se décharger sur les journaliers qui cherchent à dépasser leur capacité réelle dans l'espoir d'être sollicités plus souvent.

Faute de pouvoir mettre sur pied une meilleure politique d'embauche, la formation est par conséquent assurée d'une façon anarchique au détriment de la qualité des produits usinés. Par rapport à l'embauche de personnel qualifié, la société éprouve de sérieuses difficultés quand le besoin s'en fait sentir. Le départ définitif ou temporaire d'un ouvrier spécialisé peut avoir de sérieuses répercussions dans le déroulement des opérations de fabrication.

### 2.5.3 La gestion commerciale

Sur un plan positif, la société maîtrise parfaitement ses ventes en ce sens qu'elle n'est pas du tout soumise aux volontés d'un client spécifique. Sur le territoire national, la SIPS dispose d'un avantage certain sur ses principaux concurrents qui sont soit des entreprises artisanales ou soit des entreprises de petites dimensions. Elle occupe ainsi une position de choix grâce à ses installations sophistiquées qui lui permettent de profiter des bienfaits provenant des économies d'échelle.

Par rapport aux produits offerts sur le marché local, ceux de la SIPS offrent un avantage comparatif au niveau de la qualité et de la présentation.

Cependant au niveau des marchés extérieurs situés dans les autres pays africains, elle rencontre de sérieuses difficultés. Les principaux concurrents qui viennent en général de pays industrialisés sont un peu plus en avance qu'elle sur le plan technologique et par conséquent sur la qualité des produits offerts à la clientèle. Beaucoup de ces entreprises étrangères sont sur place depuis de longues années et occupent de ce fait des positions stratégiques. Ce sont souvent des entreprises de l'ancienne métropole du pays en question. La SIPS se voit obligée d'adapter continuellement sa production selon l'évolution des besoins de la clientèle et la réaction des puissants concurrents étrangers.

Il va de soi que sans une politique commerciale très efficace, la société n'a pratiquement pas beaucoup de chance sur ces marchés.

Durant ses tournées africaines, le directeur général-adjoint est souvent contraint de réajuster ses prix, voire même de consentir d'importants rabais pour garder ses clients. Parfois il arrive trop tard chez eux, soit après que ceux-ci aient déjà placé leurs commandes ailleurs.

A cette fin, il importe donc, de souligner que pour certains produits, les prix de la SIPS sont très compétitifs. Cette situation est en partie causée par le fait qu'il n'existe aucune uniformité dans la politique des prix et la façon de pénétrer les marchés extérieurs. Les autres causes de ce manque d'uniformité peuvent se résumer ainsi:

1. certaines industries ou sociétés locales qui ont le monopole de l'importation d'articles scolaires ne sont soumises à aucune tarification douanière; le protectionnisme sous diverses formes est très pratiqué en Afrique malgré l'existence de conventions et d'accords à l'échelle régionale.

2. les taux de commissions payés aux représentants dans ces pays sont très élevés et ils s'ajoutent aux nombreux autres coûts liés à l'exportation des produits vers ces pays; ces représentants sont malheureusement indispensables à la SIPS qui compte énormément sur les appels d'offres de fournitures que font les gouvernements en place.

3. absence de stratégie commerciale bien élaborée afin de pouvoir concurrencer avantageusement les produits se trouvant dans le marché-export et qui proviennent soit de: l'Italie, l'Allemagne, la France, l'Espagne, la Belgique, la Chine, la Tchécoslovaquie ou du Pakistan. Les produits de ces pays en plus d'être parfois moins dispendieux, présentent généralement, entre autres, des réglures impeccables avec du papier de bien meilleure qualité.

L'absence d'analyses exhaustives sur la situation économique au Sénégal et dans les autres pays africains où la société fait affaire, désavantage l'entreprise. En d'autres mots, une étude de marché aux niveaux local et export aurait pu constituer un investissement très rentable. A cause de la méconnaissance de ses marchés, la SIPS continue de subir les contre-coups de cette concurrence. La capacité réelle de l'entreprise dépasse largement les besoins locaux, par conséquent 60% de sa production

s'écoulait sur les marchés extérieurs. Dans ce cas, nous pouvons dire que l'avenir de la SIPS dépend de la part de marché qu'elle peut gagner et conserver au niveau des états voisins.

En raison de l'importance de ce sous-sous système et vu la charge excessive du directeur général-adjoint qui assume les fonctions de directeur commercial, la SIPS devra se doter d'un système de contrôle de ses performances. Ce système contribuera au maintien de sa position actuelle et future au niveau de ses différents marchés. Le hasard, l'intuition et le concours de circonstances favorables ne peuvent plus suffire face à l'importance de l'enjeu que représentent ces marchés.

#### 2.5.4 La gestion financière

Sur le plan des coûts et des profits, on peut dire que la société Industrielle de Papeterie au Sénégal s'en tire d'une façon très honorable. Depuis sa création, la SIPS continue d'accuser une progression régulière dans les ventes et dans les profits qu'elle a réalisés.

Les investissements opérés ont cependant grévé sa structure financière. Les charges financières sont lourdes et la rentabilité des investissements de l'entreprise n'est pas totalement garantie; ce qui incite le directeur financier à adopter une politique restrictive au niveau des coûts d'exploitation.

Des compressions sont faites sur les salaires et certaines charges récurrentes. Il est indispensable, dans l'état actuel des choses, de réduire ou de limiter les coûts liés aux opérations avec l'étranger. La SIPS im-

porte presque tous ses besoins en matières premières de l'Europe et exporte dans plusieurs pays africains utilisant des monnaies différentes de la sienne. Ainsi, une bonne partie de son stock-amont et aval est payée en devises; ce qui augmente considérablement les risques liés aux opérations de change de la société. L'entreprise ne dispose actuellement aucun moyen susceptible de lui fournir une appréciation réelle de la rentabilité de ses contrats commerciaux. Le personnel requis, pour maîtriser et comprendre parfaitement le fonctionnement des marchés financiers, fait défaut.

Les mêmes considérations s'appliquent pour la gestion qui est faite des approvisionnements. C'est le directeur général-adjoint qui a la responsabilité de ce poste. L'un des centres névralgiques de la direction d'une entreprise est, bien entendu, le service des achats. Son coût se répercute directement sur le prix des produits et comme la société subit la loi du marché, il s'avère très difficile d'aligner ses prix sur la demande, quand viendra le moment de le faire. Ce problème, la SIPS le vit présentement, car aucun de ses produits ne reflète leurs coûts réels de production.

Vu que le coût des matières premières s'élève à plus de la moitié du total des frais généraux de fabrication, il va de soi que le choix des fournisseurs doit être fait à partir de considérations purement économiques. Tout autre critère de sélection pris en compte lors d'un premier achat, constitue un manquement aux principes d'une gestion très efficace. Ce sont les procédés de fabrication, la qualité des produits du fournisseur, leur "compétitivité" sur le marché et leur service après-vente qui doivent

représenter les seuls facteurs à considérer.

Une harmonisation des politiques commerciales et financières peut permettre, dans un premier temps, à la SIPS d'éviter à brève échéance des ennuis de taille importante. Le directeur général-adjoint en est conscient. Il sait qu'il ne peut être partout à la fois. Son problème reste à savoir à qui déléguer une partie de ses pouvoirs. Il est au centre des problèmes que vit l'entreprise. La preuve est que durant ses absences lors de ses tournées africaines ou autres, une partie considérable des activités de l'entreprise devient paralysée.

#### 2.5.5 La gestion de la production

Il y aurait beaucoup à dire sur l'organisation du sous-système de production. Nous allons essayer d'éviter de nous embourber dans des détails afin de rendre l'analyse des symptômes aussi claire que possible. On ne saurait d'ailleurs s'étonner de constater que les problèmes soulevés au niveau des autres sous-systèmes se manifestent d'une façon plus concrète, plus convaincante au niveau de la production.

L'acquisition de matériel perfectionné mais difficilement reconvertible se justifiait pleinement à cause des perspectives d'évolution du marché des articles scolaires et de bureau. Ce choix était donc fait en fonction du potentiel de marché et de son organisation à l'exclusion malheureusement des problèmes d'infrastructures qui pouvaient en résulter.

C'est ainsi que dans les départements de production, la méconnaissance des techniques de planification et de programmation a comme consé-

quence, l'adoption de la part des dirigeants, de systèmes de gestion qui manquent totalement d'efficacité. Leurs effets sur les employés font que ces derniers donnent l'impression d'être un monde à part. Un monde qui a accepté avec regret de se soumettre aux exigences d'une technologie importée à grands frais et qui subit, jour après jour, les conséquences d'une dévalorisation de sa personnalité au profit du matériel technique en place.

Autrefois, l'ouvrier pouvait manifester son insatisfaction en produisant peu ou très mal. Mais maintenant, avec l'introduction de cette technologie nouvelle, le langage véhiculé n'est plus le même. L'ouvrier a perdu le poids qu'il avait et c'est la technique qui a remporté la victoire; toutes les volontés sont dictées par elle en imposant de cette sorte, une cadence de production que l'ouvrier ne peut que suivre.

A cet ouvrier, il serait inadmissible de lui demander une contribution personnelle qui favoriserait davantage sa "néantisation" au sein de l'organisation. Comme nous pouvons le constater, la base constitue un problème; en montant vers la hiérarchie supérieure, on en rencontre encore du fait qu'ils sont dépassés par l'évolution des techniques de gestion.

Un changement de mentalités, d'attitudes est devenu indispensable aussi bien au sommet qu'à la base de cette pyramide. Une attitude positive de la part des ouvriers dans leur travail et un désir réel d'assimilation aux différents niveaux d'organisation et de contrôle constituent une des conditions nécessaires et suffisantes pour toute démarche qui tendrait vers une amélioration de la productivité dans les ateliers de production.

Les salaires très insuffisants qui leur sont payés, le poids sans cesse grandissant des contraintes psychologiques et physiologiques qui résultent des méthodes de supervision employées dans l'usine ont été les catalyseurs d'une certaine prise de conscience chez les ouvriers de la force qu'ils disposent encore et qu'ils n'ont pas totalement perdue. Ils savent que sans eux, la société ne peut rien faire. C'est par l'intermédiaire de leurs délégués, que leurs nombreuses doléances sont portées à la connaissance des autorités de l'entreprise. Bien que le faisant d'une façon timide, ils exigent de la direction des tâches et des méthodes de travail plus revalorisantes, une reconnaissance de leur appartenance au secteur polygraphique et d'une manière générale, une nette amélioration de leurs conditions de travail.

A propos de conditions de travail, on remarque au niveau de la SIPS, quelques cas d'accidents graves qui auraient cependant pu être évités comme celui d'un ouvrier du département d'Ouate, hospitalisé pour avoir été trop exposé à la poussière de papier sans moyen de protection. Il était responsable du déroulement des gros rouleaux de papier servant à fabriquer les produits hygiéniques. Il avait fini par contracter la tuberculose pulmonaire. Au niveau de l'usine, on déplore aussi l'existence de locaux où les ouvriers peuvent se reposer durant leur pause de deux heures. Ils sont présentement obligés d'étaler des morceaux de cartons à terre, devant les portes de la SIPS, pour se reposer avant la reprise. C'est là qu'ils prennent aussi leurs repas, dans la poussière et le bruit de la route nationale.



Au niveau supérieur, la direction technique est confrontée à d'énormes difficultés. Le directeur qui est très jeune, manque d'expérience dans le domaine de la gestion scientifique de la production. Il lui est parfois difficile d'exercer son autorité auprès de ses chefs de départements; en particulier le chef du département de papeterie. Celui-ci a passé toute sa vie dans les entreprises de la famille Gandhour, en plus des liens de parenté qui l'unit à cette famille. Le respect que le directeur technique a envers cet homme, représente un sérieux obstacle s'il essaie d'introduire des changements au niveau du département de papetrie.

A l'heure actuelle, le sous-sous-système de planification se caractérise par un processus de décision basé essentiellement sur l'intuition et l'expérience dans le domaine de la fabrication. Malheureusement, la prévision des ventes faite par le directeur général-adjoint et sa programmation ne sont pas en harmonie avec les capacités réelles de production. De sorte qu'au niveau du sous-système de production, cet aspect planification est purement et simplement négligé. Il s'en suit de grandes irrégularités dans la quantité de produits fabriqués d'un mois à l'autre.

Cette direction technique n'a qu'un contrôle assez limité sur le processus d'approvisionnement. Elle se trouve de ce fait aux prises avec de fréquentes ruptures de stock qui entraînent des arrêts de production. Certaines matières premières tels que les rouleaux de papier (en quantité équivalant à environ deux années de production) sont immobilisées dans les magasins de stockage et ne peuvent être utilisées, à moins de produire des articles de qualité médiocre. Ce papier a été trop longtemps

stocké sous des conditions extrêmement défavorables (humidité) et il représente une perte énorme pour la SIPS.

L'absence de coordination entre le service des achats (la direction générale) et la direction technique occasionnera aussi longtemps que persistera une telle situation, de sérieux ennuis à l'entreprise. Ce stockage de rouleaux de papier fut en effet effectué à la suite d'une commande lancée sans avoir auparavant concerté les principaux services et départements concernés. Le problème relatif à la qualité du papier à utiliser ralentit le rythme des machines ou cause de nombreux arrêts de production. Pour éviter de se retrouver avec des quantités énormes de déchets, on est obligé de les faire marcher à une cadence inférieure à la normale.

Tous ces obstacles qui rendent pratiquement impossible le fonctionnement normal du sous-sous-système de fabrication ne sont en réalité que la résultante des états de dysfonctionnement qui caractérisent la gestion de la production, dans son ensemble. Gérer efficacement la production équivaut en d'autres termes, à utiliser au mieux les facteurs de production dont dispose la SIPS en assurant le plein emploi de toutes ses capacités productives.

### Conclusion

En considérant uniquement certains points saillants de cette analyse du climat général de la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal face aux bouleversements provoqués au niveau de ses structures, il apparaît évident que l'utilisation de technologies et d'intrants nou-

veaux ont été les facteurs déterminants de la dégradation de la situation. Les dirigeants de l'entreprise ont délibérément omis de prévoir les dispositions nécessaires pour le choix de structures qui seraient réellement appropriées aux orientations générales de l'entreprise.

Quand la direction générale s'est rendue compte du divorce entre ses aspirations et la nouvelle réalité de l'entreprise, il était, en effet, trop tard. Ce divorce s'est traduit d'ailleurs par les résultats suivants:

- un mode de gestion tout à fait inapproprié et inadapté à la typologie même de la SIPS qui n'est plus ni une petite entreprise ni une entreprise artisanale. La façon dont est gérée l'entreprise est la cause directe de nombreux dysfonctionnements dans le système.

- un gaspillage considérable des ressources financières mises à la disposition de l'entreprise. Les énormes quantités d'argent perdues dans l'immobilisation de matières premières qui ont subi de sérieux dommages et qui sont certainement inutilisables de même que le nombre élevé d'en-cours de production.

- une désorganisation dans les unités de production caractérisée par l'absence d'une bonne planification du système et l'inexistence de contrôle efficace en ce qui concerne la qualité des produits offerts aux clients.

- des problèmes d'écoulement des produits au niveau de l'exportation vers les pays voisins où les produits de la SIPS sont pour la plupart d'entre eux, trop dispendieux par rapport à ceux offerts par les concurrents.

-une absence de politique préalablement définie qui aurait eu pour effet d'améliorer la gestion des ressources humaines et matérielles de l'entreprise.

## 2.6 Sélection d'un problème à étudier

Suite aux conclusions tirées de l'analyse sur le climat général de la SIPS, le choix du problème à étudier porte sur la mise en place d'un système de comptabilité analytique d'exploitation afin de parvenir à une meilleure gestion de la production. Bien entendu, il ne s'agit là que d'une solution partielle aux nombreux problèmes de l'entreprise. Cependant, l'implantation d'un système de comptabilité analytique est un important facteur de changement dans l'entreprise. C'est pour cette raison que nous le considérons comme un principe intégrateur susceptible de provoquer des changements significatifs à la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal.

Il va de soi que ce système ne pourra, en aucun cas, s'implanter dans une entreprise mal organisée. Par conséquent, nous serons probablement obligés de tenter d'abord, de rationaliser la gestion de la production.

Donc, la comptabilité analytique utilisée dans une perspective de changement organisationnel, est le problème qui nous semble prioritaire.

### 2.6.1 Candidat(s) au(x) poste(s) de problème(s)

Pour simplifier l'étude, nous ne retiendrons, pour l'instant, qu'un seul candidat aux postes de problèmes: les unités de transformation. Notre système de comptabilité analytique est orienté vers le traitement des informations internes relatives au cycle de transformation des produits. Ce cycle débute par l'entrée de la matière première, sa transformation et se termine par la distribution du produit complètement fini.

Toutes les activités qui sont liées au cycle de production et qui peuvent affecter le coût des produits, doivent faire l'objet d'analyses exhaustives. Pour être ce moyen d'information et de contrôle des conditions internes d'exploitation, le système de comptabilité analytique sera particulièrement axé, dans un premier temps, sur les activités de transformation dans les ateliers.

#### 2.6.2 Sélection et justification du problème à étudier

Ce qui justifie le choix pour une étude sur les conditions particulières d'implantation de système de comptabilité analytique, c'est la constatation suivante: le type d'organisation de la SIPS n'est pas en mesure de rendre compte aux dirigeants, de la réalité économique et sociale de l'entreprise. La mise en place de cet outil de gestion constitue en elle-même, un préliminaire aux nombreux changements qui vont survenir dans l'entreprise.

Les dirigeants ont actuellement besoin d'un moyen d'information pour gérer efficacement les ressources de l'entreprise. Ce qui peut leur permettre d'atteindre ce résultat, c'est de parvenir à connaître exactement leurs coûts de production et à les maîtriser.

Ce système de comptabilité analytique qui sera implanté, est la preuve que l'entreprise est consciente de l'existence d'une faiblesse dans sa structure interne, d'où l'orientation qui est prise, soit celle de se tourner vers une gestion plus rationnelle et plus scientifique de ses affaires. La comptabilité analytique est un système évolutif qui

débouche sur le contrôle de gestion ou contrôle budgétaire.

### 2.6.3 Revue de la littérature

Pour nous aider à atteindre nos objectifs, une revue de la littérature a été faite. La consultation d'un certain nombre d'ouvrages sur la comptabilité analytique, a permis d'éclaircir la démarche à adopter pour implanter le système. Un système de comptabilité analytique doit être soutenu par une gestion efficace de la production qui ne sera pas uniquement basée sur des considérations d'ordre empirique. Les changements qui risquent de se produire dans la structure de l'entreprise, nécessitera de la part de l'intervenant, une solide connaissance du processus d'intervention en développement organisationnel.

Plusieurs ouvrages qui traitent ce sujet, ont été consultés. Parmi les nombreuses définitions rencontrées, nous avons retenu celle de Beckhard et Bennis qui nous paraît plus complète que les autres. Ces deux auteurs définissent le développement organisationnel comme étant un effort planifié et global de l'ensemble de l'organisation. Cet effort est soutenu au sommet par les dirigeants responsables et a pour but d'améliorer sensiblement la santé de l'entreprise au moyen d'intervention.

"C'est une réponse au changement, une stratégie d'éducation complexe en vue de changer les croyances, les attitudes, les valeurs, les structures de l'organisation de sorte qu'elles puissent mieux s'adapter à de nouveaux marchés, de nouveaux défis et au taux étourdissant du changement lui-même."<sup>9.c</sup>

(9.c) LAFAMME, Marcel, "Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche globale", Gaétan Morin, Chicoutimi, 1977

Marcel Laflamme complétera cette définition en mettant en exergue dix caractéristiques du développement organisationnel.

1. une stratégie globale
2. planifiée à long terme
3. d'une partie éducative
4. animée par la haute direction
5. avec l'aide d'un ou de plusieurs conseillers
6. utilisant la recherche-action
7. et l'approche systémique
8. pour des changements médiatisés par le système social
9. considérant diverses conditions de succès
10. en vue d'optimiser l'efficacité et la santé de l'organisation.

D'autres recherches ont été faites dans le but de compléter la base théorique que nous avons des problèmes qu'il fallait résoudre. En matière de gestion de la production, certains ouvrages qui traitent de l'ordonnancement de la production, nous ont permis d'appréhender toute la dimension de la gestion dans les départements de la SIPS.

Quant à la littérature existante sur la comptabilité analytique d'exploitation, le problème qui s'est posé est le suivant: comment parvenir à établir le plus adéquatement possible les coûts de production de la SIPS, toutes considérations faites de la structure même de l'entreprise. Les coûts liés aux opérations d'achat, de fabrication et de distribution forment l'ensemble des coûts qui permettent de calculer le prix de revient



des produits fabriqués.

Le coût d'achat comprend le prix d'achat de la matière première, les frais accessoires (transit, douane, courtage, frêt, etc.). Ce coût se rapporte à la quantité achetée.

Le coût de production comprend le coût d'achat des matières premières mises en fabrication et tous les frais de fabrication de la période. Ce coût se rapporte à la quantité produite.

Tandis que le coût de distribution concerne tous les frais qui ont été supportés pour la vente de la production. Diverses méthodes de calcul du coût et prix de revient existent dans la littérature. Nous allons dans les pages suivantes, décrire chacune de ces méthodes.

#### Le coût complet: méthode des sections homogènes

Le prix de revient complet est celui qui résulte de l'absorption de la totalité des charges de la période.<sup>10</sup> C'est le même principe de base que la méthode des sections homogènes. L'objectif de cette méthode est double: calculer le prix de revient par produit en considérant les dépenses de la période et représenter un instrument de contrôle de gestion pour l'entreprise.

Le mécanisme de la méthode repose sur le découpage de l'entreprise en sections homogènes: sections principales et sections auxiliaires.

(10) MAZARS, Robert, "Calcul et contrôle des prix de revient, Ed. J. Delmas et Cie, Paris, 1978

Chacune de ces sections aura à supporter une partie des dépenses d'exploitation. Leur ventilation dans les sections se fait à l'aide d'unités d'oeuvre ou de clefs de répartition.

Quelques uns des avantages de la méthode des sections homogènes sont, entre autres, la possibilité d'obtenir des coûts de production plus précis du fait qu'ils sont déterminés grâce à des méthodes très simplistes.<sup>11</sup> On peut suivre plus facilement l'évolution des frais de sections tout en rendant, en même temps, possible un contrôle progressif au niveau des différentes étapes de constitution de coûts d'exploitation.

L'inconvénient majeur que l'on peut reprocher à cette méthode, c'est son caractère arbitraire relatif à la ventilation des charges dans les sections.<sup>12</sup> Il est parfois difficile de parvenir à un parfait découpage de l'entreprise. Le choix des unités d'oeuvre et des clefs de répartition peut s'avérer difficile à cause de leurs répercussions possibles sur l'imputation des charges. Il arrive aussi que le travail soit fastidieux vu le nombre de documents en circulation et le degré de finesse dans l'analyse des coûts.<sup>13</sup>

(11) POIRÉE, M., HUBERT, X., "La comptabilité analytique", Ed. d'Organisation, Paris, 1978

(12) SAROCCHI, Pierre, "De la comptabilité analytique au contrôle budgétaire: initiation à la comptabilité industrielle", Ed. d'Organisation, Paris, 1982

(13) BOULOT, J.L., CRETAL, J.P., JOLIVET, J., KOLSKAS, Sylvain, "Analyse et contrôle des coûts", Publi-Union, Paris, 1975

### L'imputation rationnelle

Le principe de la méthode consiste à imputer aux sections une part des dépenses fixes qu'elles doivent supporter proportionnellement à leurs activités respectives. Pour chaque section, on détermine un coefficient d'imputation rationnelle qui est le rapport entre l'activité réelle et l'activité normale.

Ce coefficient est calculé à tous les mois et pour chaque section. On peut aussi le déterminer une fois pour toutes, avant le début de l'exercice.

### Les périodes d'activité

En période de sous ou sur-activité, des problèmes peuvent survenir et affecter le résultat final. Si l'entreprise fonctionne en sous-activité, une partie des frais va automatiquement diminuer la valeur des stocks parce qu'elle sera versée dans le compte des pertes et profits. On assiste à l'effet contraire en période de sur-activité.

Malgré tout, la méthode permet des comparaisons d'une période à l'autre et il est possible d'éviter des variations importantes de prix de revient sous l'influence de la répartition des frais fixes en fonction du niveau d'activité.

### La méthode des coûts variables ou "direct costing"

Cette méthode, appelée aussi méthode des coûts proportionnels, repose sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Le coût de revient du produit est calculé avec les charges variables du

compte d'exploitation. Ce sont les charges indirectes et directes qui sont, cette fois-ci, considérées selon leur degré de variabilité avec le volume de la production de l'entreprise.

Les charges de la classe 6 sont divisées en quatre catégories:

- les charges directes variables,
- les charges directes fixes
- les charges indirectes variables
- les charges indirectes fixes.

Les charges directes variables sont affectées directement aux produits concernés tandis que les charges indirectes variables sont réparties dans les sections auxiliaires puis dans les sections principales. Quant aux charges fixes, elles sont réparties sur les produits.

L'avantage que présente cette méthode est la possibilité de tenir hors du coût du produit, les charges qui n'ont aucun rapport direct avec l'article fabriqué. Les éléments à considérer deviennent, par cet effet même, plus faciles à saisir; d'où une probabilité moindre de se retrouver avec des coûts irréalistes. Les problèmes liés à la répartition des charges sont aussi résolus.

La méthode des coûts variables est utilisée pour obtenir des informations pertinentes et nécessaires à la prise de décisions internes. Il est porté une certaine attention sur la marge des coûts qui représente la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges variables des produits vendus. Elle sert à couvrir les charges de structure et à calculer le point mort d'exploitation ou seuil de rentabilité.

Son mode de calcul est, par la même occasion, très simple. Dans un premier temps, les charges d'exploitation sont classées en charges variables et charges fixes. Ensuite, on calcule les coûts directs des unités d'oeuvre et des produits.

Par contre, un des désavantages de la méthode est l'obligation de recourir à la technique de ségrégation ou la séparation des charges en leur partie fixe et variable. Il y a aussi le danger de se limiter uniquement sur des prix de revient incomplets pour prendre des décisions au moment même où les charges fixes ne sont pas couvertes.

De cette méthode de coût variable, on peut en tirer une autre appelée méthode du coût marginal. Elle est définie comme étant l'accroissement de coût qui résulte de la dernière unité prise en considération. Elle est égale à la différence entre le coût total correspondant à "n+1" et celui de n produits.<sup>14</sup>

Elle s'utilise principalement dans les décisions impliquant des choix à faire entre l'acceptation ou le refus d'une commande, l'arrêt de la fabrication d'un produit qui serait non rentable ou la détermination de la contribution marginale d'un produit. Cette méthode diffère de celle des coûts variables par le fait qu'elle considère l'ensemble des charges additionnelles aussi bien fixes que variables, occasionnées par la fabrication ou la vente d'une production supplémentaire.

(14) POIREE, Michel, HUBERT, X., "La comptabilité analytique, Ed. d'Organisation, Paris, 1978

### La méthode des prix de revient standards

Cette méthode que nous allons décrire, fait la liaison entre la comptabilité analytique d'exploitation et le contrôle budgétaire. Ce dernier se base sur la méthode de prix de revient standard et constitue le prolongement naturel de la comptabilité basée sur les techniques de prix de revient réel.

La méthode de prix de revient standard est une méthode comptable selon laquelle tous les coûts de fabrication imputés à la production, sont comptabilisés à partir de coûts standards.<sup>15</sup> Une détermination de prix de revient standard est faite au préalable à l'aide de nomenclatures et de gammes opératoires. Ensuite, c'est la récapitulation des différents éléments qui entrent dans la composition du prix de revient.

Le but de cette méthode est donc de mettre en évidence les écarts observables entre les coûts préétablis et les coûts réels afin de les analyser. La méthode des standards comporte de nombreux avantages. Elle permet l'établissement de budget et la gestion prévisionnelle; la difficulté majeure se retrouve au niveau de la fixation de standards pouvant correspondre à la réalité des coûts d'exploitation.

Cette diversité dans la manière de calculer le coût de revient d'un produit, explique une autre réalité: à travers toute la littérature,

---

(15) TITARD, P.L., "Introduction à la comptabilité de gestion", Ed. HRW Ltée, Montréal, 1984

il n'y a aucun ouvrage où il est recommandé un modèle spécifique ou standard qui serait applicable dans toute entreprise. L'explication est fort simple, le modèle choisi et mis en place doit être parfaitement adapté à la nature des activités de l'entreprise.

Aussitôt que cette première condition est satisfaite, on essayera de combler les attentes des utilisateurs du système. Donc, il s'agit de faire un compromis, une sorte d'adéquation entre la structure de l'entreprise telle qu'elle se présente et les informations que le propriétaire de ce système souhaiterait obtenir. Cela suppose des obstacles à surmonter à cause des bouleversements et des changements dans les habitudes qu'occasionne l'utilisation d'un système de comptabilité analytique.

### CHAPITRE III



## CHAPITRE III

### MODELISATION

#### INTRODUCTION

Après avoir choisi le système pertinent à mettre en place, il est question dans ce chapitre, de sa modélisation. Nous allons nous limiter ainsi, à l'étude des conditions d'exploitation des coûts. La phase de conceptualisation est celle relative à l'élaboration d'un système d'activités où sont décrites les principales étapes du système privilégié.

#### 3.1 Point d'ancrage (Root définition)

##### 3.1.1 Choix du système pertinent

L'analyse de la structure de la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal, celle de ses circuits d'information et de ses procédés de fabrication représente les bases sur lesquelles s'est fondé le choix de notre système pertinent. Celui-ci consiste à l'implantation d'une comptabilité analytique de prix de revient axée sur la méthode des coûts complets ou méthode des sections homogènes.

Cette méthode nous a semblé la plus appropriée aux problèmes et activités de la SIPS. Nous n'envisageons pas, pour le moment, utiliser une véritable comptabilité. Par conséquent, c'est la méthode extra-comptable qui est utilisée pour l'enregistrement des coûts d'exploitation. D'ailleurs,

le personnel actuellement disponible n'aurait pas permis le choix d'une autre procédure.

Ce système de comptabilité analytique est considéré partie intégrante du système informationnel. Il est, en lui-même, générateur de données destinées à améliorer la qualité de la gestion au sein de l'entreprise.

Ce support constitué principalement de documents, permet la matérialisation de l'organisation à travers l'un des principaux moyens pratiques d'analyse de l'efficacité de la gestion. En d'autres mots, le prix de revient des produits fabriqués ou des services rendus par l'entreprise est généré par ce qui est appelé le système pertinent.

### 3.1.2 Définition du système pertinent

Le système pertinent peut être considéré comme un moyen scientifique, conçu pour maîtriser les coûts de production afin de pouvoir les évaluer plus facilement tout en les faisant apparaître tels qu'ils sont, au cours d'une certaine période, par rapport à chaque atelier et produit fabriqué.

Ce prix de revient qui sera, de ce fait, obtenu représente l'élément principal du prix de vente. Il constitue la base de toute la politique commerciale et industrielle de l'entreprise. C'est en effet, lui qui fournit à l'administration la possibilité d'apprécier ou non, la bonne marche de l'entreprise.

### 3.1.3 Validation de la définition

Afin de valider ce système, nous allons nous assurer de l'aptitude de la définition de la page précédente en utilisant le PECTAP tel que suggéré par P.B. Checkland.

#### Propriétaire:

- les administrateurs de la SIPS

#### Environnement:

- les ateliers de production de l'entreprise.

#### Clients:

- les responsables des unités de gestion et de transformation.

#### Transformation:

- mettre en place une structure d'information qui permettra la saisie des informations de base indispensables au système de comptabilité analytique. L'organisation de cette structure implique l'existence de conditions optimales susceptibles de favoriser la réussite de la mise en place du système.

#### Acteurs:

- le personnel de l'entreprise.

#### Point de vue:

- la mise en place du système de comptabilité analytique ne peut se faire sans qu'il y ait au préalable, un minimum d'organisation au niveau de la production.
- le fait que la SIPS soit dépourvue de cet outil de gestion, rend plus difficile la réalisation de ses objectifs fondamentaux,

entre autres, la maîtrise des coûts d'exploitation et le contrôle sur la production.

### 3.2 Le modèle conceptuel

#### 3.2.1 Le modèle conceptuel de l'étude sur les conditions particulières d'implantation du système de comptabilité analytique

L'implantation du système de comptabilité analytique se fera en trois phases bien distinctes: la phase relative à l'étude préliminaire, la phase de mise en place d'un système de saisie et pour finir la phase de traitement. Chacune de ces phases se composera d'un certain nombre d'étapes à respecter. La réussite de la mise en place dépendra largement des résultats qui seront obtenus à l'issue de l'étude préliminaire. Nous pouvons résumer les différentes étapes du processus d'implantation de la façon suivante:

##### I. Etude préliminaire

- Analyse de la structure et du fonctionnement de l'entreprise.
- Sensibilisation des membres du personnel.
- Découpage de l'entreprise.

##### II Saisie des données

- Organisation de la structure d'information pour la saisie des charges d'exploitation.
- Choix des unités d'oeuvre.
- Préparation des tableaux d'amortissement.
- Vérification de la pertinence et de l'exactitude des données recueillies pour le calcul des coûts.

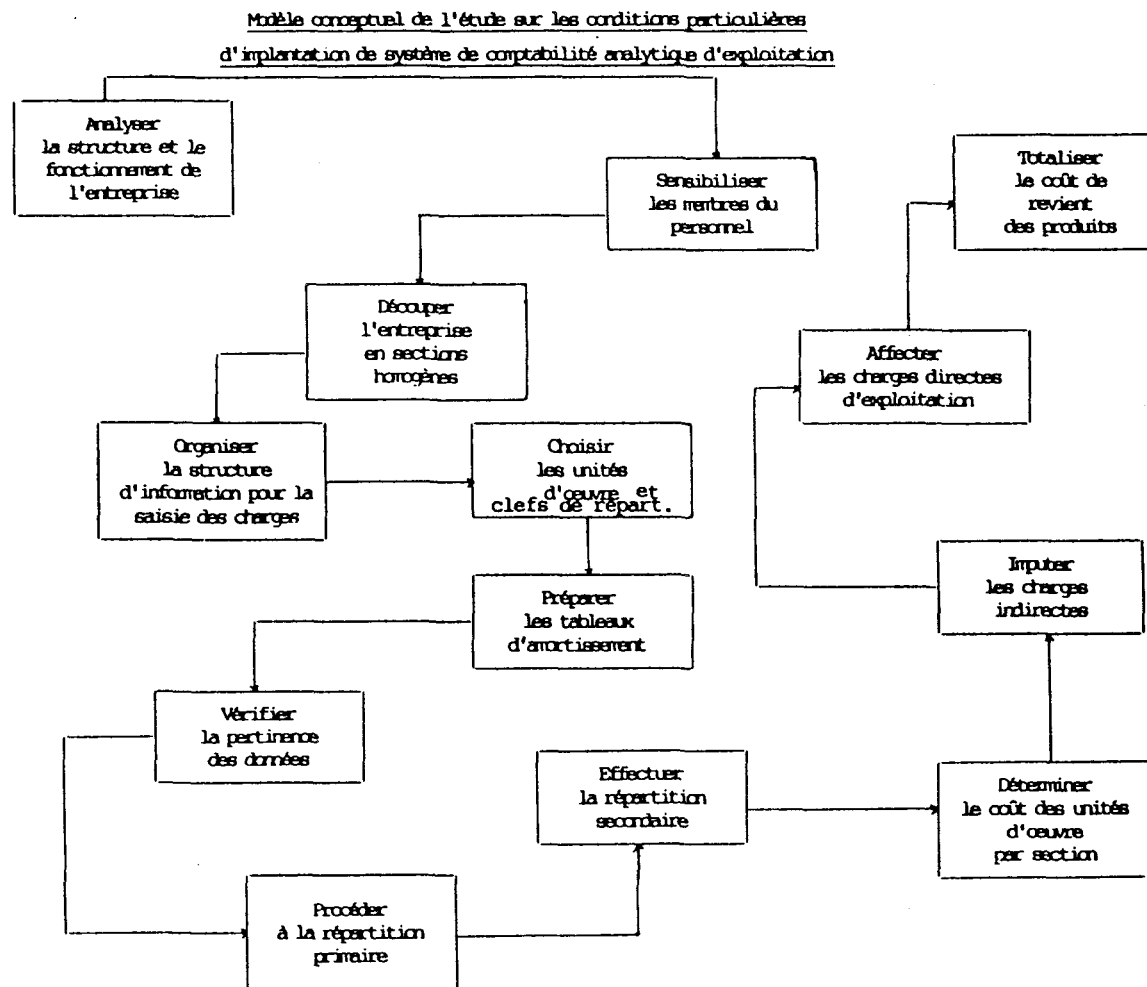


Figure 8. Le modèle conceptuel de l'étude sur les conditions particulières d'implantation de système de comptabilité analytique d'exploitation

### III Traitement des données

- Répartition primaire des charges indirectes dans les sections.
- Répartition secondaire des charges indirectes dans les sections principales.
- Détermination du coût de l'unité d'oeuvre de chaque section.
- Imputation des charges indirectes aux produits.
- Affectation des charges directes aux produits.
- Totalisation du coût de revient de ces produits.

L'implantation du système de comptabilité analytique nécessite la mise en application du modèle conceptuel ci-contre. Le respect des différentes étapes du modèle, peut contribuer largement à la réussite de la mise en place. Vu leur importance, nous allons expliquer, de façon plus détaillée, chacune d'entre elles.

#### I L'étude préliminaire

##### 1. Analyse de la structure et du fonctionnement de l'entreprise

Cette première étape de l'implantation se retrouve aussi dans la méthodologie de P.B Checkland, concernant l'élaboration de l'image riche. Cependant, dans le cas présent, nous nous attarderons davantage sur l'analyse de la structure interne de l'entreprise. Il faut se rappeler que le système de comptabilité analytique est un moyen d'information interne plutôt qu'externe comme l'est la comptabilité générale. L'analyse débute, de ce fait, par les départements et services du cycle du production.

Sans une parfaite connaissance des flux de production, on risque d'être incapable d'analyser adéquatement les coûts de production. Le système de prix de revient nécessite une parfaite coordination entre le bureau qui planifie les opérations (direction technique), le magasin des matières premières, le magasin des pièces détachées, les départements de transformation et le magasin de produits finis.

## 2. Sensibilisation des membres du personnel

Il ne suffit pas de se limiter à la définition d'un but ou d'objectifs à atteindre. Une cohérence entre ce but et la situation actuelle de la société, ne peut être garantie que dans la mesure où ce dernier est accepté et surtout compris par ceux qui sont concernés.

La mesure du climat dans les unités de production a pour effet de fournir des indices ou des informations exactes sur l'atmosphère et l'état d'esprit du personnel en place. Du fait qu'une partie importante du système repose sur leur contribution au niveau de l'exploitation, il est dans ce cas, essentiel que ce personnel soit au mieux sensibilisé et conscientisé sur l'utilité d'un système de comptabilité analytique. Cette "popularisation" de l'idée d'implantation de système comptable suppose que la direction soit entièrement impliquée. Cette participation de la direction constitue un préalable à cette démarche.

L'introduction de changements dans le système intègre en même temps certains éléments descriptifs-explicatifs en rapport avec la manière dont le problème a été positionné au début par les dirigeants puis perçu par les intervenants et enfin, la réaction du personnel ouvrier. Cette

étude de l'ambiance environnante dans les ateliers de production doit être dominée par un souci constant de sensibilisation du personnel d'exécution. Des séances formelles ou informelles de formation et d'information représentent le cadre d'analyse des principaux paramètres de la phase préliminaire.

### 3. Découpage de l'entreprise en sections homogènes

Le découpage de l'entreprise en sections homogènes est fait dans le but de pouvoir regrouper les charges autour d'une unité commune de mesure. Ce découpage est très important à cause du caractère d'homogénéité qui doit être observé au niveau des différentes sections. Cette opération ne s'effectue qu'après une analyse approfondie de l'ensemble du processus de transformation.

D'une façon concrète, il s'agit de scinder l'entreprise en sections principales, sections auxiliaires et éventuellement en sections de gestion. Les sections principales sont toutes celles qui ont pour effet de contribuer directement à l'augmentation de la valeur même du produit, par exemple les sections de transformation. Les sections auxiliaires et les sections de gestion sont toutes les autres qui restent et dont leurs coûts n'affectent qu'indirectement celui du produit. Ces sections, bien que ne participant pas directement à la transformation du produit, sont indispensables au sein de l'entreprise.

Au niveau de chaque section homogène, on doit pouvoir identifier une unité d'activité ou unité d'oeuvre afin que l'on puisse évaluer la



contribution d'une section à la transformation du produit. La section, ainsi appelée section homogène, doit permettre, par la même occasion, la saisie des coûts qu'elle a occasionnés et être sous la responsabilité d'un ouvrier qui a pour tâche de faciliter les opérations de saisie des coûts de production.

## II Saisie des données

### 4. Organisation de la structure d'information pour la saisie des charges d'exploitation

Une bonne partie de la dynamique de la démarche se situe à ce niveau d'organisation interne du réseau de coûts. L'organisation de cette structure d'information est la résultante directe des nombreuses liaisons entre les différents services de l'entreprise. La comptabilité analytique a besoin d'un certain nombre de renseignements qui doivent provenir de la comptabilité matières, de la comptabilité générale, du service des achats, du service du personnel, du service commercial et des ateliers de production.

A cause de la place qu'occupent les données de production dans la structure des coûts, son organisation doit être étudiée de façon particulièrement soignée. Cette précaution à prendre nous incite donc à considérer l'analyse des charges depuis l'entrée des matières premières en magasin jusqu'à la livraison du produit vendu.

Cette partie porte, par conséquent, sur la nature des éléments constitutifs du coût du produit fini: les charges directes et les charges indirectes. Ces coûts proviennent de ces départements que nous avons déjà

cités et qui ont chacun des rôles précis à jouer dans la détermination finale des coûts et prix de revient. C'est ainsi que la direction générale peut intervenir dans le découpage de l'entreprise en sections homogènes. L'aide du comptable de l'entreprise peut être très appréciée pour le reclassement des charges incorporables et éventuellement leur ségrégation en leur partie fixe et variable (au cas où l'on aimerait déterminer le point mort d'exploitation pour une raison ou une autre). C'est pratiquement la même chose pour le service des achats: la matière première achetée, le service du personnel: les coûts de main-d'oeuvre, etc...

La possession de tous ces renseignements permet de calculer, dans un premier temps, le coût de production de chaque produit fabriqué par la SIPS. Le prix de revient incluant tous les coûts relatifs à la transformation et la distribution est obtenu en tenant compte des frais d'administration et de vente. Les statistiques des ventes du service commercial sont à chaque mois, récapitulées au niveau de la comptabilité analytique pour les besoins du calcul de coûts et pour la gestion des stocks de produits finis.

Il faudrait avant tout qu'il y ait une très bonne liaison entre les différents services et la comptabilité analytique. Dans le cas contraire, le système de comptabilité ne pourra remplir sa mission d'aide à la décision, d'où la nécessité d'une parfaite organisation dans la structure d'information constituée, en partie, par les différents documents de base du système de comptabilité analytique.

RELEVÉ DE PRODUCTION

Nom du responsable de section:

Date:

Nom de la section:

Signature

# de la commande/Ref. du produit:

du responsable:

MATIERES PREMIERES UTILISEES					PRODUCTION REALISEE				Début opérat.	Fin opérat.	Arrêts constatés	Temps passé
Ref.	Désignation matières	Kg	Nbr.	Déchets	Ref.	Désignation du produit	Kg	Nbr.				

Figure 9

Certains de ces documents de base forment l'essentiel du système de saisie mis en place. Il s'agit principalement des relevés de production et des fiches suiveuses. Ce sont tous les deux, des rapports journaliers sur le travail effectué dans les ateliers de production.

a) Les relevés de production

Dans le but de réduire le nombre de documents en circulation dans les ateliers, les relevés de production sont conçus de façon à ce qu'il soit possible de porter des données de main-d'oeuvre et de matières sur le même relevé. Au recto, l'ouvrier indique son nom, celui de la section, le numéro de référence de la matière, la désignation de cette matière, la quantité utilisée et le poids des déchets.

Pour les données de production, il indique la désignation de l'article travaillé, le nombre d'unités produites, l'heure de début des travaux, les arrêts de production, les pannes constatées sur les machines et enfin toutes irrégularités survenues durant la journée. Au verso du relevé, on inscrit les données sur les heures effectuées par le personnel avec leur nom et la désignation de leur poste de travail. Comme il est possible de le remarquer, nous essayons de regrouper toutes les données de production afférentes aux charges directes sur le même document.

b) Les fiches suiveuses

Ces fiches sont une reproduction de toutes les séquences d'opération, depuis la sortie de la matière première jusqu'à sa phase de transformation et de conditionnement. C'est le document principal qui accompagne

FICHE SUIVEUSE

Désignation du produit:

Référence:

# commande:

Quantité lancée:

Nom des sections	Matière première utilisée	Ref.	Opérat effect.	Poids à l'entrée	Poids à la sortie	Date d'entrée	Date de sortie	Temps passé	Quantité produite

Figure 10

les produits qui ne sont pas encore complètement finis à travers leurs stades de fabrication.

Dans les pages qui vont suivre, nous allons procéder à la description de certains documents qui sont créés dès la rentrée de la matière première dans l'usine jusqu'à sa sortie du magasin de stockage. Ce ne sera qu'en ce moment précis, que vont entrer en ligne de compte les relevés de production et les fiches suiveuses. Ces dernières sont très importantes pour la comptabilité analytique en ce sens qu'elles représentent la synthèse des renseignements contenus dans les bons de sortie matières et les temps de production relevés au niveau de chaque stade de fabrication.

#### A. La comptabilité matières

L'ensemble des opérations d'enregistrement des mouvements d'entrée et de sortie de stock, leur valorisation et la tenue d'un inventaire permanent représentent ce que l'on a l'habitude d'appeler la comptabilité matières ou comptabilité magasin de l'entreprise. En amont du processus de production, il y a les stocks de marchandises et les approvisionnements. Les premiers ne subissent aucune transformation, elles ne passent pas par les unités de transformation. En aval, ce sont les stocks de produits semi-ouvrés ou semi-finis, les produits finis et les produits résiduels (déchets et rebuts).

Une organisation matérielle rigoureuse dépend de l'enregistrement des mouvements d'entrée et de sortie ainsi que leur valorisation. Grâce à la comptabilité matières, la comptabilité analytique peut facilement

obtenir les données nécessaires pour l'affectation des coûts de matières consommées. De cette comptabilité, proviennent deux types de documents: les bons de réception et les bons de sortie. Les bons de réception de matières sont ceux reçus du fournisseur tandis que les bons de réception de produits semi-finis et finis sont établis par les départements de production. Ces départements fournissent aussi les bons de sortie de produits semi-finis. Concernant les bons de sortie de produits finis, c'est le service commercial qui s'en charge.

Diverses méthodes traditionnelles permettent la valorisation des stocks de matières premières. Les plus connues d'entre elles sont les suivantes:

- la méthode du premier entré, premier sorti ou FIFO (First In, First Out);
- la méthode du dernier entré, premier sorti ou LIFO (Last In, First Out);
- la méthode du coût moyen pondéré.

Le coût des matières premières utilisées représente un des éléments essentiels des coûts de produits fabriqués. Pour le cas de la SIPS, ce coût représente environ 50% du total des charges d'exploitation. Il est, par conséquent, normal qu'une attention tout à fait particulière, lui soit accordée.

a) L'acquisition des matières premières

Magasin

Le responsable du magasin est celui qui déclenche l'opération de commande. Il a la tâche de recevoir les matières, de les stocker et d'assurer leur livraison auprès des ateliers. Dès qu'il s'aperçoit qu'une ou des matières ont atteint leur niveau de sécurité, il remplit et envoie une réquisition d'achat en deux exemplaires au service des achats (direction générale). Il conserve la deuxième copie pour référence.

Service des achats

Le directeur général-adjoint reçoit la réquisition et s'assure de la nécessité de lancer la commande. Ensuite, il remplit quatre exemplaires de bon de commande dont le premier est envoyé au fournisseur, le deuxième au service de la réception (comptabilité matières et magasin), le troisième au magasinier et le quatrième reste au niveau du service des achats.

Fournisseur

A la réception du bon de commande, le fournisseur exécute la commande en expédiant en même temps que la marchandise, un bon de livraison en deux exemplaires et la facture à payer.

Service de la réception

Le service de la réception constitué par le magasinier et le responsable de la comptabilité analytique et comptabilité matières reçoivent la marchandise et le bon de livraison. Ils procèdent à la vérification



FICHE DE PRIX DE REVIENT MATIERES PREMIERES

N. dossier Import:

Chapitre douanier:

Désignation matière:

Date de la commande:

Référence:

Date de livraison:

Nom du fournisseur:

				Total
1/ Coût Matière/Kg (en devises)				
2/ Coût Matière/Kg (en FCFA)				
3/ Poids Matière				
4/ Nombre de colis				
5/ Montant facture (en devises)				
6/ Montant facture (en FCFA)				
7/ Frais assurances (en FCFA)				
8/ Frais de transit et aut.				
9/ Frais bancaires				
10/ Autres				
Total: (6)+(7)+(8)+(9)+(10)				
Prix de revient Hors Taxes par Kg				
Prix de revient TTC/Hors TVA par Kg				

Figure 11

aussi bien qualitative que quantitative de la marchandise reçue en confrontant le bon de commande et le bon de livraison.

Le premier exemplaire du bon de livraison et la facture sont envoyés au service des achats pour informer le directeur général-adjoint de la réception de la marchandise. Le magasinier garde le deuxième exemplaire pour inscription dans ses fiches de stock.

### Comptabilité générale

Le service des achats rassemble tous les documents relatifs à l'acquisition de la matière pour ensuite les envoyer à la comptabilité générale pour règlement final. Ces documents sont ensuite envoyés à la comptabilité analytique.

### Comptabilité analytique et comptabilité matières

Le responsable de la comptabilité matières reçoit le dossier d'achat et l'inscrit dans son registre. Le système d'inventaire permanent utilisé par la SIPS permet de connaître à tout instant, l'état des stocks en magasin.

Une fois que toutes ces pièces sont complétées, le responsable de la comptabilité matières peut préparer les fiches de prix de revient des matières (fig. 11) dont a besoin la comptabilité analytique.

#### b) L'utilisation des matières premières

Chaque sortie ou utilisation de matières premières est matérialisée par un bon de sortie-matières (fig. 12) qui est établi en deux exemplaires et signé par le chef de département de production. A la fin du

Bon de sortie matières

Nom de la section:

Date:

Nom du responsable:

Référence du produit:

# commande:

signature:

Ref.	Désignation mat	Quantité demandée	Quantité obtenue	Coût unitaire	Montant
<u>Visa du chef de département:</u>			<u>Totaux:</u>		
			<u>Signature du magasinier:</u>		

Figure 12

mois, le responsable de la comptabilité matières regroupe toutes les fiches de coût de revient des matières et la totalité des bons de sortie inscrites en sortie sur les fiches de stock. Ensuite, ces documents sont mis à la disposition de la comptabilité analytique.

La saisie des coûts de matières consommées est, en réalité, plus complexe. C'est, en effet très rare, qu'à la fin du mois, toutes les matières soient entièrement consommées et les produits en fabrication, complètement achevés. Dans ce cas, il existera, obligatoirement au niveau des ateliers, de la matière première non utilisée, des sous-produits, et des déchets de production. Tous ces éléments doivent faire l'objet d'une évaluation de la part des responsables de la comptabilité analytique afin que des coûts réalistes puissent être dégagés. Pour la matière première restante, le problème ne se pose pas. A la fin du mois, on évalue les différentes matières qui ont été sorties du magasin et stockées dans les départements. Les résultats obtenus vont permettre de vérifier l'exactitude des données figurant sur les relevés de production. Quant aux produits en cours et déchets, leur traitement est différent.

#### c) Les produits en cours

Il y a une petite distinction à faire entre les produits en cours et les produits semi-ouvrés. Les produits en cours sont des produits qui n'ont pu être entièrement travaillés au niveau des sections, tandis que pour les produits semi-ouvrés, le travail qu'il y a à faire, est complètement terminé au niveau de la section. Ces produits sont appelés à quitter cette section pour pouvoir être disponibles à d'autres opérations de transformation.

La production en cours est valorisée au coût de production qui correspond au stade de fabrication atteint. Ceci suppose l'utilisation de techniques de calcul; par exemple, celle des coefficients d'équivalence. Cette technique consiste à estimer le niveau de transformation auquel est parvenu le produit en cours par rapport à son stade de produit fini. On tient compte de la quantité de matières déjà incorporées, le coût de la main-d'oeuvre et la part des frais généraux de fabrication.

#### d) Les déchets et rebuts

Souvent après une production, il est possible de constater l'existence de deux sortes de déchets: ceux qui sont récupérables et ceux qui ne le sont pas. Les déchets récupérables peuvent être vendus et les recettes issues de cette vente viennent réduire le montant du coût des matières premières consommées. Pour les autres, leurs coûts sont incorporés dans celui des matières consommées. Ils font partie du coût des produits finis.

Au niveau de la saisie des coûts de matières, la comptabilité matières représente une unité complémentaire qui permet la détermination du coût de revient de la matière utilisée. Elle constitue, de cette sorte, une étape de première compilation des données relatives au calcul de prix de revient. Pour ce qui est du coût de main-d'oeuvre, sa comptabilisation n'occasionne pas autant de documents en circulation. Son réseau est, par conséquent, moins sophistiqué.

#### B. La comptabilisation main-d'oeuvre

La main-d'oeuvre directe représente les rémunérations du personnel qui a directement participé à la transformation du produit. Elle ne concerne

pas le personnel de surveillance, les contremaîtres et autres. Il s'agit uniquement de la main-d'oeuvre que l'on peut facilement identifier à une production déterminée.

Les documents de saisie à mettre en place doivent être adaptés aux activités de la SIPS et à son mode d'organisation. Les fréquents mouvements, déplacements de main-d'oeuvre représentent l'obstacle majeur de la comptabilisation de ce coût (fig. 13). Le système de saisie en place dans les ateliers de production qui se compose de relevés de production, de fiches individuelles de pointage par horodateur et le registre des salaires, peut s'avérer inefficace. Tout dépendra de la façon dont les responsables de sections vont pouvoir tenir les relevés de production. Plus il y aura des déplacements de personnel dans une section, plus en effet, sera grande la probabilité d'oublier de les enregistrer sur ces relevés.

Il est important aussi que la comptabilité analytique puisse disposer d'un certain nombre de renseignements sur le personnel ouvrier. Des renseignements comme la classification des ouvriers de chacune des sections auxiliaires et principales ainsi que le taux salarial qui leur est payé, sont indispensables. Ils peuvent être obtenus en consultant le dossier personnel. Une description de tâches et responsabilités pour chaque employé permettra de connaître, non seulement le potentiel de main-d'oeuvre disponible dans les départements, mais la capacité effective de production de l'entreprise.

RELEVÉ DE LA MAIN D'OEUVRE

(verso du relevé de production)

Nom et prénoms	Nom du poste de travail	Début des opérat.	Fin des opérat.	Arrêts	Temps passé
<u>Causes des arrêts:</u> (autres que pause légale)					

Figure 13

La détermination du temps productif est importante. Quatre types de temps sont à considérer, à savoir:

- le temps payé: ce que l'entreprise doit à l'employé y compris la rémunération des congés de maladies, les permissions accordées et les congés annuels,

- le temps de présence: ce sont les heures théoriquement disponibles pour les activités de production et qui sont relevées sur les cartes de pointage; ce temps marque la présence de l'ouvrier dans l'entreprise,

- le temps d'activité: c'est le temps de présence sans la période réservée aux pauses légales, aux déplacements, temps morts, etc...

- le temps productif est celui qui est réellement consacré aux opérations de transformation, après soustraction du temps d'activité, le temps relatif aux réglages, nettoyages, réparations, etc...

Ces relevés de main-d'oeuvre sont collationnés en fin de journée et enregistrés dans le registre de main-d'oeuvre directe. Les corrections nécessaires sont apportées après avoir comparé les deux registres: celui du service du personnel et celui de la comptabilité analytique.

### C. Les frais généraux de fabrication

#### Principes de saisie

A ce niveau, il faudra faire attention car toutes les charges de la classe 6 de la comptabilité générale ne sont pas incorporables dans le coût des produits fabriqués. Ces charges sont divisées en charges incorporables et charges non incorporables. Les charges non incorporables sont les amortissements des frais de premier établissement, les pertes exception-



nelles, les charges qui correspondent à des exercices antérieurs ou qui ont un caractère inhabituel dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cependant certaines charges qu'on ne retrouve pas dans les comptes de la classe 6 doivent faire partie des charges incorporables. C'est la rémunération des capitaux propres résultant des placements à long terme et celle du propriétaire, au cas où elle ne serait pas comprise dans les frais de personnel.

Ces charges incorporables sont donc constituées de toutes les autres dépenses encourues par l'entreprise et qui ne sont pas incluses dans les coûts directs. Ces coûts sont difficilement identifiables à tel ou tel produit. Les principaux frais généraux de fabrication sont les dépenses d'électricité, les assurances payées, le salaire des contremaîtres, les fournitures d'usine, les petits outils, l'amortissement, etc... Les frais d'administration et vente ne sont pas concernés parce qu'il s'agit uniquement de coûts liés à la production et non le coût de revient du produit.

Ces frais de fabrication ou charges d'exploitation sont donc obtenus à partir des chiffres arrêtés dans les comptes de la classe 6 de la comptabilité générale. Il arrive souvent que ces données ne soient pas disponibles au moment souhaité, on est alors obligé d'abonner ces frais. Cet abonnement des charges d'exploitation se justifie par l'existence d'une différence entre le rythme de calcul des prix de revient et celui relatif aux informations enregistrées par la comptabilité générale. Si par exemple, les prix de revient sont déterminés mensuellement et que le loyer n'est payé que par trimestre, la charge annuelle de l'année antérieure est, dans

ce cas, divisée en douze mensualités égales. C'est cette charge au mois qui est incorporée dans les autres frais. Comme certains types de charges ne sont pas assez stables ou le sont relativement, il faut s'assurer que la charge abonnée correspond à la charge réelle.

#### 5. Choix des unités d'oeuvre et clefs de répartition

Lors du découpage de l'entreprise, deux types de sections ont pu être identifiés: les sections principales et les sections auxiliaires. Afin de pouvoir répartir les charges précédentes dans ces sections, il nous faut des unités d'oeuvre ou des clefs de répartition. Le choix de ces unités de mesure est d'une grande importance du fait qu'il peut influencer la part de charges à imputer aux différents produits. C'est la fixité des bases de répartition qui permet de différencier la clé de répartition de l'unité d'oeuvre. Par exemple, dans une section de production, si nous prenons comme unité de mesure les puissances installées pour procéder à la répartition des dépenses d'énergie, nous avons une clef de répartition entre les mains. Si par contre, nous choisissons la consommation réelle relevée à partir du compteur d'une section, nous obtenons une unité d'oeuvre.

#### 6. Préparation des tableaux d'amortissements techniques

Un traitement spécial est réservé aux amortissements. Au fil des années, la machinerie tout comme les autres installations physiques de l'entreprise se déprécient. Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique perçoit, d'une façon tout à fait différente, les coûts liés à l'usure du matériel.

L'amortissement qui intéresse la comptabilité analytique est l'amortissement technique, calculé sur des bases objectives correspondant réellement à l'état du matériel. Pour la comptabilité générale, c'est la dimension fiscale qui importe le plus. Une réévaluation de l'équipement en place avec le concours du directeur technique permet de tenir compte de la dépréciation réelle de l'équipement. Cette charge d'amortissement fait partie des charges à abonner. Elle est calculée en fonction de l'utilisation probable et réelle de la machine. La préparation d'un tableau d'amortissement pour chaque section concernée permet d'obtenir l'amortissement par unité de produit fabriqué. Dans ce cas, la charge correspondante peut être affectée directement aux produits. (figure 14)

#### 7. Vérification de la pertinence et de l'exactitude des données

A ce stade de l'implantation du système, tous les documents de saisie doivent être en place et toutes les charges reclassées par destination. L'utilisation de la méthode extra-comptable rend nécessaire la mise en place d'un système de vérification de la pertinence et de l'exactitude des éléments constitutifs de coûts et prix de revient. Cette vérification se fait au niveau des données recueillies dans les départements de production. Durant toute cette phase d'apprentissage, d'expérimentation du système de saisie, une grande vigilance est portée sur tous renseignements ayant un certain rapport avec les coûts à imputer aux produits.

Un système de comptabilité, basé sur des données erronées, fournira des coûts non significatifs pouvant induire en erreur l'administration générale.

Tableau d'amortissements techniques

section:

Désignation de équipement	Coût d'acqui- sition réévalué	Valeur de revente	Durée d'utili- # année    pièces		Nbre d'heures d'emploi	Temps utilisé	Nbre unit. prod.	Coût de l'amort. par unité

Figure 14

## II Phase de traitement analytique

### 1. Répartition primaire des charges incorporables

Cette deuxième phase consiste à préparer des tableaux qui pourront mieux nous aider à déterminer adéquatement le coût des produits fabriqués (ex. figure 15). C'est la partie technique de la mise en place du système de comptabilité analytique. Pour cela, un tableau de répartition comme celui de la page ci-contre, est préparé. L'ordre dans lequel ce classement est fait, est très important. Les sections auxiliaires prestataires de services à d'autres sections seront celles qui vont être classées en premier. Cette précaution est nécessaire à cause du problème des prestations réciproques entre les sections.

Certaines charges indirectes sont directement imputées aux sections concernées tandis que les autres sont réparties en utilisant les clefs de répartition.

Dès que tous les frais indirects sont tous ventilés dans les sections consommatrices, on dégage les totaux des charges de chacune des sections auxiliaires et sections principales.

### 2. Répartition secondaire des charges

Cette seconde répartition consiste à déverser dans les sections principales toutes les charges indirectes précédemment réparties dans les sections auxiliaires.

La totalisation des coûts de chaque section principale donne le montant des charges indirectes de la section. Les charges des sections

auxiliaires disparaissent, vu que leurs charges sont maintenant virées dans les sections principales.

### 3. Détermination du coût de l'unité d'oeuvre par section principale

En choisissant l'unité d'oeuvre d'une section, on vérifie s'il est possible de les déterminer très facilement à la fin de la période. Connaissant le total des coûts indirects correspondant à chaque section ainsi que le nombre d'unités d'oeuvre de la section, il est facile de calculer le coût de l'unité d'oeuvre.

Par exemple pour les sections de production, c'est souvent les heures machines ou heures main-d'oeuvre qui sont choisies comme unités d'oeuvre. A la fin de chaque période, on totalise le nombre d'heures machines ou de main-d'oeuvre de ces sections. Ensuite, les charges totales de la section sont divisées par le nombre d'unités d'oeuvre afin d'obtenir leur coût unitaire.

### 4. Imputation des charges indirectes aux produits

A l'aide des relevés de production et des autres documents de saisie, on sait pour chaque produit fabriqué, le nombre d'unités d'oeuvre consommées. Il suffit alors de faire le produit de ces unités d'oeuvre consommées et son coût unitaire.

### 5. Affectation des charges directes

L'affectation des charges directes s'avère, en réalité, beaucoup plus simple que l'imputation des frais indirects. Ce sont les documents de saisie en circulation dans les ateliers qui permettent l'affectation

de ces charges directes de main-d'oeuvre et matières aux produits travaillés.

#### 6. Le calcul du coût de production

Le coût de revient des produits s'obtient en divisant le coût total (charges directes et indirectes) de chaque section principale par les produits qui ont été obligés de passer par la section en question. (figure 15)

### 3.3 Validation du modèle

Les modèles développés doivent pour leur cohérence systémique, avoir toutes les caractéristiques principales propres à la théorie des systèmes souples. A cet effet, les critères que les modèles des pages précédentes doivent remplir, sont les suivants:

#### Objectifs:

- Rationaliser la gestion de la production grâce en partie à la mise en place de données de base
- Maîtriser les coûts d'exploitation de la société par l'opérationnalisation d'un système de contrôle des coûts ou système de comptabilité analytique pas trop sophistiqué.
- Assurer la convergence des objectifs principaux et secondaires des dirigeants.

#### Mesures de performance:

- Optimiser l'utilisation des ressources mises à la disposition de la société.
- Améliorer le climat social dans les unités de production par

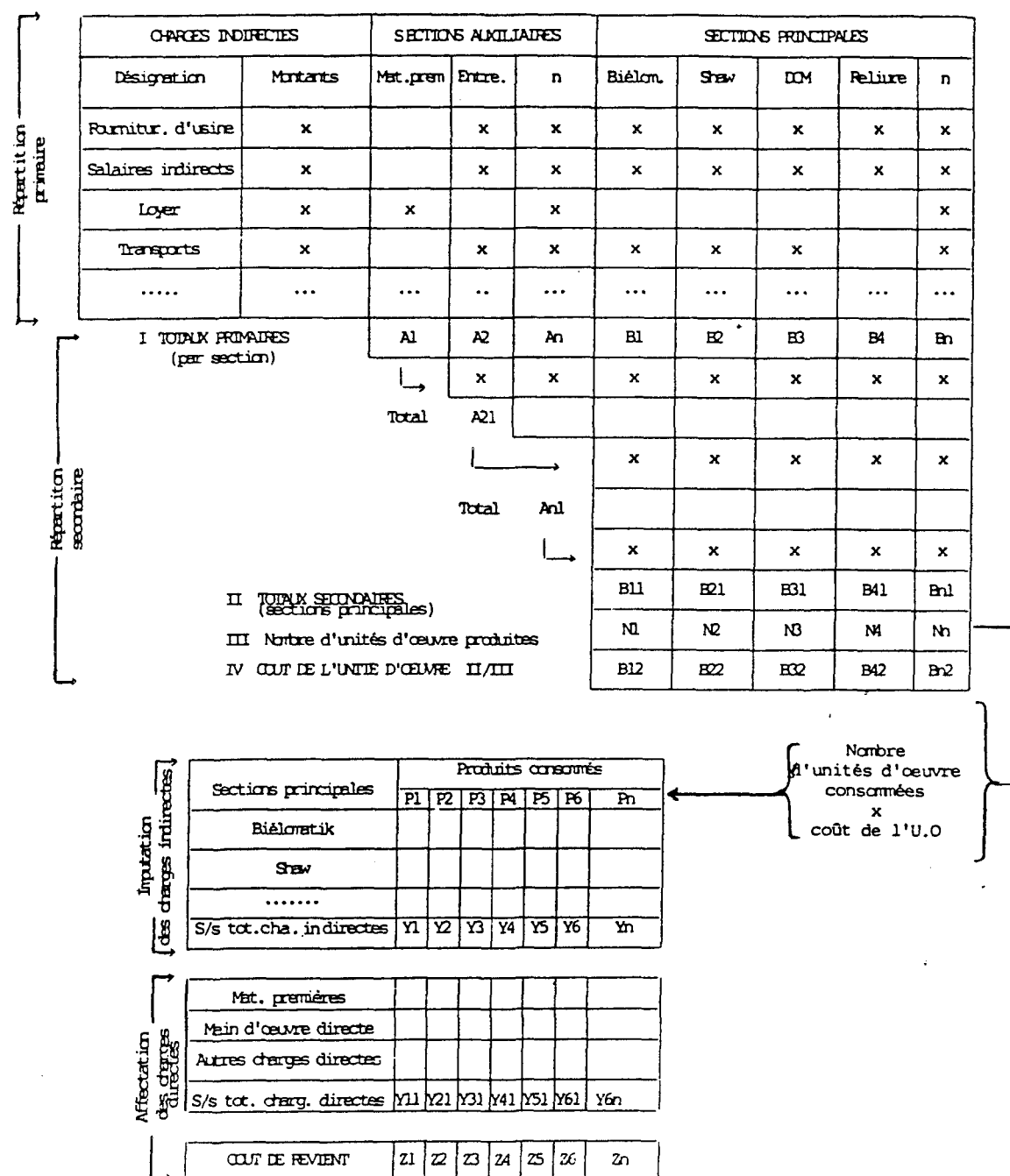


Figure 15. Tableau de traitement analytique



une meilleure intégration des ressources humaines.

Sous-systèmes:

- Sous système de saisie et d'ordonnancement de la production.
- Sous système de comptabilité analytique d'exploitation.

Interrelation:

-Le fait d'avoir été dans l'obligation d'aborder le problème de la SIPS sous un autre angle que celui anciennement identifié par les dirigeants prouve là qu'il existe une relation étroite entre les différents sous systèmes. Ces sous systèmes sont, autrement dit complémentaires.

Système ouvert:

-En situant des contraintes externes et internes du fait de leur interdépendance, cela a pour effet d'influencer les relations que les sous systèmes doivent entretenir avec le système global.

Ressources:

- Les moyens matériels dont dispose la SIPS ainsi que son potentiel de ressources humaines. Le personnel de direction, le personnel d'exécution en sont les principales ressources, les sources d'énergie du système.
- Quant aux ressources financières, elles assureront la maintien de la dynamique du système.

Preneurs de décision:

-Les dirigeants de la SIPS sont les preneurs de décision. Mais compte tenu du fait que le système implique un niveau élevé de

concertation entre les principaux intervenants lors de la mise en place, il va de soi que le personnel subalterne représente aussi des preneurs de décision malgré leur relative autonomie.

Garantie de continuité:

-L'implantation ayant mobilisé presque toutes les énergies disponibles dans l'entreprise, le problème de continuité devra en principe se poser lorsqu'il sera question de la survie même de la SIPS. Le système mis en place va dans le sens des orientations prises par la société et par conséquent, ne saurait être remis en question très facilement.

#### CHAPITRE IV

## CHAPITRE IV

### COMPARAISON

#### INTRODUCTION

Jusqu'à présent, il n'y a rien, en effet, qui nous prouve que le modèle qui a été conçu au cours du chapitre précédent, est parfaitement adapté à la réalité de l'entreprise. La comparaison de ce modèle conceptuel avec la typologie de l'entreprise constitue une occasion idéale pour imputer à l'étude ainsi réalisée, un caractère pragmatique et dynamique. L'existence probable d'écarts entre certains paramètres du modèle et certains aspects de la situation problématique de la SIPS, donnera lieu, soit à des mesures d'ajustements du modèle ou soit à l'identification de changements à apporter au niveau de l'entreprise.

Cette présente étape permet l'établissement d'une relation entre une représentation conceptuelle d'une situation présente par rapport à une situation désirée.

#### 4.1 Le modèle conceptuel et la typologie de la SIPS

Le modèle conceptuel du précédent chapitre sert de cadre de référence. Il constitue ainsi un excellent moyen pour détecter toute zone qui pourrait devenir problématique, donc qui nécessiterait des actions correctives. C'est aussi à travers cette comparaison, que nous pourrons,

éventuellement être appelés à modifier notre propre perception de la réalité problématique.

L'application du modèle peut éventuellement être difficile parce qu'elle implique, au début, une approche globale à caractère social. Le "redimensionnement" de certains paramètres est indispensable si l'on veut parvenir à un changement dans le système de valeurs du personnel impliqué.

Il faut donc s'attendre à ce que la réalisation de l'étude préliminaire soit bloquée par des forces d'inertie que l'on peut très facilement observer à plusieurs niveaux de la hiérarchie et chez le personnel ouvrier. Absolument rien de surprenant à cela. Une telle situation résulte de la nature même des relations interpersonnelles qui lient les acteurs entre eux. Ces relations sont particulièrement basées sur les valeurs culturelles propres à chacun d'eux. La différence du côté des ouvriers, c'est le fait que certaines de ces valeurs proviennent directement de la formation d'attitudes collectives au niveau des départements de production.

La meilleure façon de contourner ces obstacles serait une "popularisation" de l'idée de comptabilité analytique au sein de la communauté ouvrière, ce qui ne manquera pas d'avoir des effets positifs sur l'attitude de certains dirigeants, en occurrence, le directeur technique.

Pour le découpage de l'entreprise en sections parfaitement homogènes, il est inutile de procéder à des changements trop importants dans l'ancien découpage. Par exemple, plusieurs sections portent le nom de l'équipement utilisé pour transformer le produit. C'est ainsi que la section

"Biélonomatik" a pris le nom de la machine qui sert à fabriquer les cahiers. Ce qui est à faire, c'est dans un premier temps, le maintien de ces désignations auxquelles les ouvriers sont habitués, et dans un deuxième temps, procéder aux réaménagements de certaines sections dans le but de garder le caractère d'homogénéité du découpage retenu.

Quant à la phase de saisie des données, il existe, au niveau de la SIPS, une défaillance dans les circuits d'information. Là encore, il suffit que l'idée du système à mettre en place, soit acceptée pour que l'information puisse circuler normalement. La fiabilité des données qui vont être recueillies, repose intégralement sur ce fait. Le système de comptabilité analytique ne peut, en aucun cas, se contenter d'informations partielles ou parcellaires pour établir les coûts et prix de revient des produits.

Donc, cette circulation de l'information représente une des conditions nécessaires et suffisantes pour que le système de comptabilité soit un système efficace. Pour les autres paramètres du modèle, on peut considérer qu'il n'y aura pas de problèmes majeurs au moment de leur mise en application. Leur contrôle est beaucoup plus facile car le coût de la recherche de toute information d'ordre technique fera toujours l'objet d'une comparaison avec son utilité pour le système. Et on sait qu'il y a une limite à considérer dans la finesse de notre analyse des moyens à mettre en place. Un système de comptabilité analytique "exact à 100%" n'existe ni dans la théorie, ni dans la pratique.

#### 4.2 Identification des changements à apporter

Les changements qui sont indispensables, pour garantir la réussite de la mise en place du système de comptabilité analytique d'exploitation, se situent principalement au niveau des mentalités et au niveau de l'organisation du système de production. Il n'est pas question de se lancer aussitôt dans un processus de changement organisationnel ou autres. Une chose est certaine, le climat de la SIPS, nécessite l'utilisation de moyens parfaitement adaptés. Il est aussi impossible de prévoir toutes les réactions pouvant provenir de la part des différents acteurs.

Par contre, nous pouvons être sûrs, dès le départ, que l'esprit de rivalité entre les services de la comptabilité générale et la comptabilité analytique par exemple, ne peut que nuire à la bonne marche du processus d'implantation du système de contrôle. Ce sont deux services qui sont complémentaires; par conséquent, il ne doit exister aucune forme de rivalités entre eux.

D'autres changements devront s'opérer dans le comportement du directeur technique et de ses adjoints, les chefs de départements. Il faut arriver à annihiler leur crainte de perdre le contrôle de la situation dans leur domaine de responsabilités, par le seul fait, de mettre certaines informations à la disposition des responsables du système de comptabilité analytique.

Nous terminerons cette partie relative à l'identification des changements à apporter, en mettant en exergue, le problème de la circulation

de l'information et son accessibilité. Cette question est d'importance primordiale vu que tout le système de comptabilité analytique repose sur son système de saisie des données. Pour cette raison, des solutions qui ont pour but de rendre les conditions d'implantation plus favorables, sont proposées dans les pages suivantes.

#### 4.3 Proposition de solutions

L'actuelle organisation qui est centralisée, hiérarchisée et fortement réglementée, n'a malheureusement pas su éviter à la SIPS, d'être un lieu de tensions constantes au sein même de sa structure humaine. Les relations de travail ont l'allure de relations de pouvoirs où chacun essaie de s'approprier l'information pour ne la rendre accessible que lorsqu'il est certain qu'en le faisant, il ne court aucun risque de perte d'influence auprès de la direction.

Dans ce cas, il importe que les autorités de l'entreprise soient convaincues que l'accessibilité à l'information est nécessaire au respect des principes garantissant l'utilisation d'outils comptables de gestion comme la comptabilité analytique. L'élaboration de solutions qui supposent l'implication des membres de la direction, ne doit pas représenter un obstacle trop important. La planification des changements souhaités s'intègre dans le cadre d'une stratégie dont l'objectif final, est d'améliorer les conditions de travail et sa démocratisation à l'intérieur des unités de production.



Face aux obstacles susceptibles d'entraver le processus d'implantation du système de comptabilité analytique, nous proposons les solutions suivantes:

- rechercher la structure organisationnelle qui convient le mieux aux activités de la SIPS.

- prendre les moyens nécessaires pour faciliter l'accès à l'information par la réorganisation des circuits existants. Cela suppose donc, la correction des déséquilibres qui persistent dans le processus d'information entre, d'une part la hiérarchie et la base et d'autre part, entre les différents services.

- mettre en place un système d'ordonnancement de la production qui aura pour effet d'améliorer sensiblement les conditions matérielles de travail des employés de l'usine.

## CHAPITRE V

## CHAPITRE V

### IMPLANTATION ET EVALUATION

#### INTRODUCTION

L'implantation implique généralement de nombreuses concessions à faire entre les acteurs et les participants avant qu'un terrain d'entente puisse être trouvé. Les appuis de principe que l'on peut obtenir auprès des dirigeants de l'entreprise, peuvent très rapidement se transformer en opposition formelle. Ces cas se produisent surtout quand ces derniers se sentent menacés dans leur travail, comme nous l'avons déjà souligné.

Bien que l'implantation du modèle se fera de façon graduelle, le risque de rejet prématuré de cette idée, est toujours possible. Cette éventualité nous incite à adopter une stratégie "concertative", éducative et dynamisante.

#### 5.1 Mise en application des solutions proposées.

La mise en place du système de comptabilité analytique doit se faire en tenant compte du type d'organisation de la SIPS et la nature de ses activités. Il apparaît indispensable que la gestion de la production fasse l'objet de profonds réaménagements afin que le système de comptabilité ne puisse être ébranlé dans sa structure par une quelconque désorganisation

dans les ateliers.

L'application des principes d'ordonnancement de la production occasionnera des avantages aussi bien au niveau de la circulation des flux de production que celui des conditions de travail du personnel.

L'implantation du système de comptabilité se déroulera ainsi, en deux phases bien distinctes: la réorganisation de la gestion de la production et la mise en place du système de comptabilité analytique d'exploitation. L'ordonnancement consiste à fournir au directeur technique les moyens nécessaires pour pouvoir gérer, d'une façon plus efficace, le travail effectué au niveau des trois départements. Il comprend une préparation technique et matérielle des quantités à produire dans les différentes sections. La compilation des divers documents qui vont être conçus pour la circonstance, constituera la banque de données techniques. Pour le système de comptabilité analytique, il s'agira ensuite, de respecter les différentes phases du modèle conceptuel.

### Le système d'ordonnancement

#### La préparation technique

Notre intention n'est pas de se substituer à un bureau d'études et de méthodes. Notre rôle se limite à la préparation des nomenclatures de définition ou d'approvisionnement, l'établissement de gammes opératoires et le chronométrage des différentes opérations de fabrication dans chaque section. Quant aux nomenclatures d'approvisionnement, la majorité des renseignements qu'ils vont contenir, seront obtenus du magasin de matières

premières et des dossiers relatifs aux achats auprès des fournisseurs étrangers et locaux. (fig. 16)

Toutes ces matières premières acquises par la société sont répertoriées suivant leurs codifications et spécifications respectives. Les nomenclatures d'ordonnancement s'utilisent dans l'évaluation des besoins bruts de matières à approvisionner. Par conséquent, quatre sortes de nomenclatures sont préparées:

- nomenclature de matières premières de papeterie.
- nomenclature de matières premières d'imprimerie.
- nomenclature de matières premières d'ouate de cellulose.
- nomenclature de pièces détachées.

Cette préparation technique du travail implique aussi la définition des meilleurs modes opératoires pour les gammes de fabrication. L'ensemble de ces informations représente la nomenclature d'ordonnancement. Les informations relatives à la matière première à utiliser pour un produit défini, les opérations à effectuer, le temps prévu pour réaliser ces opérations, l'outillage nécessaire et les postes de travail sur lesquels elles vont se dérouler, sont fournies par ces documents. Ils nous permettent, de pouvoir préparer à l'avance les bons de sortie des matières du magasin et les fiches suiveuses.

Pour commencer, nous allons nous contenter d'établir des temps alloués aux opérations qui sont effectuées sur les postes de travail. Ce sont ces mêmes temps qui sont utilisés pour la conception des plannings de charge par section de production et des plannings de lancement par postes

de travail. Ces deux types de plannings constituent la finalité de la préparation matérielle du travail.

### Préparation matérielle

Cette préparation matérielle du travail peut se décomposer en trois phases principales: la planification des quantités à fabriquer, leur programmation dans le temps et le suivi de cette production.

Pour planifier cette production, une première estimation est faite sur une base annuelle et matérialisée par un plan de production. L'utilisation de modèles mathématiques de prévision et l'historique des ventes passées devront permettre sa réalisation.

Ce plan est ensuite corrigé et approuvé par la direction générale. C'est à partir de celui-ci que l'on pourra estimer les besoins de l'entreprise en matières premières. C'est en ce moment aussi que devient nécessaire l'existence d'une banque de données fiables. Les nomenclatures d'ordonnancement de toutes les matières premières importantes utilisées par la SIPS et les gammes de fabrication représenteront les principaux outils de travail.

Pour chaque produit à fabriquer, la nomenclature d'approvisionnement peut nous fournir les renseignements désirés sur les quantités de matières nécessaires. En cas de manque dans certains d'entre elles, on procède aussitôt au lancement de leurs commandes afin d'éviter à l'entreprise des problèmes de ruptures de stock.

Modèle conceptuel du système de saisie et d'ordonnancement

Banques de données techniques

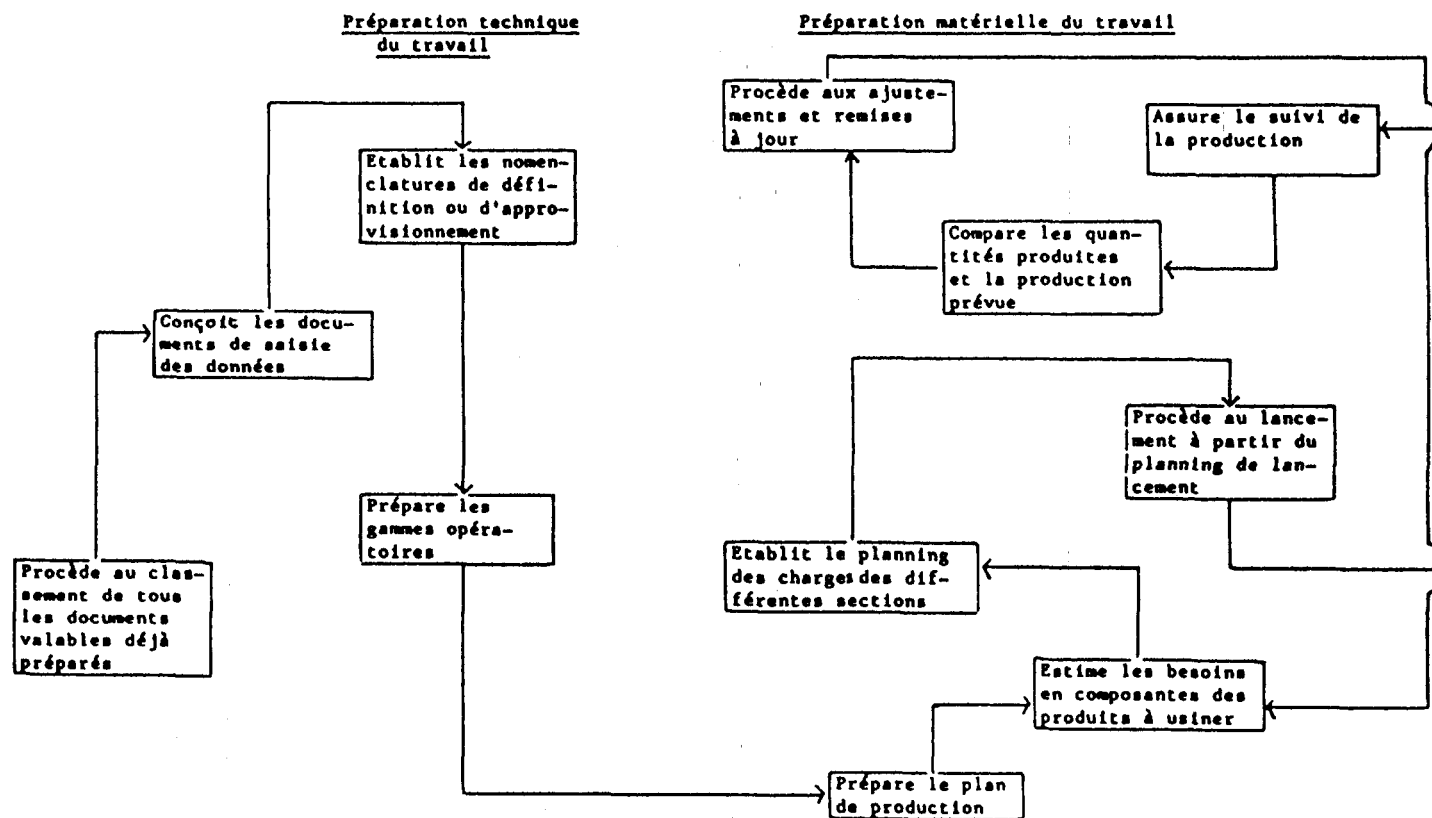


Figure 16. Modèle conceptuel du système de saisie et d'ordonnancement

Quant au planning des charges, il est préparé d'une façon globale et par sections homogènes d'ordonnancement en ne tenant pas compte de la séquence des opérations ou de l'ordre logique dans lequel elles sont supposées se dérouler. Il s'agit uniquement d'estimer les charges hebdomadaires de travail pour une section donnée par rapport à sa capacité réelle. Pour y arriver, nous allons donc lister tous les articles devant être fabriqués au cours d'une période qui est déterminée à l'avance. A l'aide des gammes de fabrication, le temps de production est calculé et comparé à la capacité brute de chaque section. Cette capacité brute n'est rien d'autre que le nombre d'heures de travail de la totalité des postes de travail ou sous-sections. Le rapport entre la charge totale hebdomadaire et la capacité nette de la section, c'est-à-dire compte tenu d'une réserve de sécurité, donne ce qui est appelé l'indice de charge.

C'est cet indice qui renseigne la direction sur les sections qui risquent d'avoir, soit trop de travail ou pas assez. Des mesures correctives pourront ainsi être prises avant qu'il ne soit trop tard.

Pour le planning de lancement, son cas est différent. Ce sont toutes les opérations des gammes de fabrication qui doivent être ordonnancées, heure par heure, pour chaque poste de travail. Les moyens nécessaires pour le faire sont fournis par la banque de données techniques. Il est donc plus détaillé que le planning des charges et sera matérialisé par des graphiques de Gantt.

Ce sont, en effet, les plannings de charges préparés auparavant qui seront repris dans les plannings de lancement, opération par opération



et pour des périodes relativement courtes. Le jalonnement des délais entre différentes opérations de même que leurs enclenchements seront par la même occasion identifiés.

Ce planning donnera lieu à un suivi rigoureux du déroulement des opérations au niveau de l'ensemble des ateliers. Autrement dit, le système d'ordonnancement représente actuellement la majeure partie du temps que les chefs de département consacrent à leur tâche. Ils le font intuitivement et cela crée parfois l'amoncellement d'un nombre indéterminé de stocks de produits en cours, de goulots d'étranglements sur certains postes et beaucoup d'heures improductives pour des ouvriers qui attendent l'ordre du chef pour se trouver de l'ouvrage.

#### L'amorce d'un processus de changement organisationnel

L'autre aspect non moins important de l'implantation de système de comptabilité analytique d'exploitation est celui relatif à la structure humaine de l'entreprise. Ce système de comptabilité affecte autant les structures d'information que les structures techniques.

La pratique de la planification et de l'encadrement dans les ateliers est issue de l'intérêt que nous portons ici, à la structure humaine. Cette structure est marquée par l'existence d'une relation étroite entre la démarche à adopter et la dynamique de la SIPS. Ce qui signifie un travail en profondeur au niveau de tous les participants. Le but de cette démarche qui est le résultat de plusieurs itérations à l'intérieur du processus, est de s'assurer, dès le départ, d'un degré satisfaisant d'enga-

gement de la part des autorités et des employés.

L'unification de cette démarche se justifie par les réactions des participants durant tout le processus d'intervention et plus spécialement par le fait même que l'intervention ne peut reposer que sur une parfaite connaissance des postes de travail et de la mentalité des travailleurs. Ainsi, il apparaît indispensable d'adapter les conditions de la mise en place aux nécessités psychologiques des principaux concernés.

Ce qui est, avant tout évident au sein des ateliers, c'est ce besoin de formation pour les responsables d'ateliers compte tenu de leur niveau de scolarisation. Tous les moyens envisagés pour mettre en place les documents de travail ont pris en considération cet important facteur. La prise en compte des exigences professionnelles par rapport aux aptitudes individuelles du travailleur exige, en conséquence, qu'une action de formation puisse être prévue afin de faciliter la tâche du responsable d'atelier et celle du personnel de la comptabilité industrielle.

L'autre obstacle à surmonter en plus du niveau très bas d'instruction chez les employés, c'est le développement de mentalités d'équipes dans les différents départements. Ce comportement très déplorable se caractérise dans les faits par un manque d'intérêt et de motivation chez les ouvriers. Nous prévoyons de faire énormément appel aux besoins psychologiques des ouvriers qui chercheront, de façon implicite, à être responsabilisés. C'est, en effet là, une des alternatives qui nous est offerte pour pouvoir venir à bout du mécontentement général du personnel en place dans

les ateliers de production.

## 5.2 Evaluation

Dans les chapitres précédents, nous avons illustré chacune des étapes de la méthodologie de P.B Checkland. Avant de clore le présent chapitre, il serait toutefois intéressant de faire le point sur la situation. Nous discuterons de l'impact de la démarche et de la pertinence de la méthode d'évaluation et d'accumulation des données qui fut choisie pour calculer les coûts d'exploitation de la SIPS.

Sachant que le principal objectif de notre système de comptabilité analytique est de fournir des informations internes destinées à faciliter la prise de décisions des dirigeants, à ce stade final de l'étude, nous nous demandons si le système mis en place nous a permis d'atteindre nos objectifs. Ce qui est sûr, c'est qu'avec les données que nous disposons actuellement, il est difficile d'apporter une réponse définitive à cette question. Le coût obtenu en appliquant les principes de la méthode des sections homogènes, ne peut être qu'une estimation des coûts liés à l'activité de la SIPS.

Mais est-ce que cela signifie que ce système n'a été qu'une duplication de cette méthode basée sur une estimation subjective des coûts et qui est présentement utilisée par la direction? La réponse est effectivement non car la méthode choisie est l'une des méthodes qui est actuellement employée dans le milieu industriel. Elle ne se base pas uniquement sur des critères subjectifs mais aussi sur des critères objectifs par rapport aux éléments incorporés dans l'estimation des coûts d'exploitation.

Il est probable que le système n'apportera pas toutes les solutions aux problèmes des dirigeants. Encore une fois, c'est l'occasion de le rappeler ici, notre système de comptabilité analytique est un système évolutif, qui est appelé à s'adapter progressivement à l'évolution des affaires de la SIPS. Ce n'est pas l'application des changements proposés qui suffira pour tout changer au sein de l'entreprise.

Cependant, cette objection n'est certainement pas suffisante en elle-même, pour justifier ce qui a pu être fait ou ce qui resterait à faire pour compléter l'implantation du système de comptabilité. Par contre, nous nous proposons d'étudier les divers aspects de cette question qui porte sur l'évaluation, dans le but d'essayer de tirer profit de l'application des recommandations mentionnées dans les pages précédentes.

Le manque de formation, le niveau très élevé d'analphabétisme chez les ouvriers et la complexité du système organisationnel de la SIPS ont été les causes directes du retard constaté dans l'apparition de résultats satisfaisants. La réussite ou l'échec de la mise en place du système dépend, d'une part de la bonne ou mauvaise perception de la réalité, d'où la probabilité d'utiliser une approche inappropriée pour résoudre le problème et d'autre part, par la réaction du personnel impliqué dans le processus. A cet effet, nous nous sommes rendus compte que même dans une approche participative, l'élément conflits peut surgir à tout instant; ce qui nous porte à croire que toute approche utilisée dans une situation donnée, a elle aussi, ses propres problèmes.

Finalement, la mise en application des changements fut ralentie par l'attitude des participants. Un certain nombre de conflits, de résistance, de détournements d'actions ont ainsi rendu très difficile l'implantation du système.

Les opérations de création de banques de données ont aggravé la situation dans les ateliers. Les ouvriers avaient tendance à manifester leurs désapprobations en fournissant des renseignements erronés sur l'état d'avancement des travaux. Ils n'hésitaient pas à utiliser tous les moyens possibles pour ralentir la production afin que la cause puisse être imputée au système de comptabilité analytique. Même le découpage de l'entreprise fut l'occasion pour eux, d'introduire une requête auprès de la direction, afin que tous les responsables de section puissent avoir des tenues de travail qui seraient différentes de celles des autres ouvriers et que leur échelle de salaire soit révisée à la hausse. Bien entendu, cette demande fut rejetée.

Tout cela pour montrer que, malgré tous ces problèmes que notre démarche a pu soulevés dans la dynamique du processus d'intervention, des résultats très positifs ont été atteints sans compter l'expérience acquise de la part des intervenants.

Parmi ces résultats, de nombreux changements de comportements et d'attitudes ont pu être constatés chez les participants. D'ailleurs, certains documents qui furent mis en place, l'ont été grâce à leurs suggestions. Leurs remarques très pertinentes sur des aspects touchant l'organisation du travail ont permis l'amélioration sensible de certains procédés

de fabrication. Les en-cours de production furent considérablement réduits et presque tous les responsables d'ateliers avaient commencé à prendre réellement plaisir à collaborer à la mise en place du système de comptabilité analytique.

Le changement d'attitude le plus surprenant fut celui du directeur technique qui s'était montré au début totalement désintéressé. Il s'opposait même fermement à ce qu'une réorganisation de la production soit faite. Ce n'est que quelques semaines après qu'une simulation d'un planning de charges lui ait été remise, qu'il s'est rendu compte qu'il fallait nécessairement l'expérimenter, ne serait-ce que pour un certain temps.

Toutes ces situations conflictuelles et la recherche de solutions sont des facteurs explicatifs non négligeables du processus d'implantation de système comptable. Pour l'instant, le peu de résultats obtenus, constituent un progrès. Bien que les conditions actuelles de la SIPS ne soient pas encore idéales pour une implantation de système comptable, nous pouvons cependant être sûrs qu'elles sont capables d'assurer une certaine garantie de succès pour des projets de cette nature. Les effets inattendus de l'expérience ont donc été plus positifs que négatifs dans leur ensemble. D'ailleurs, nous allons terminer cette partie par une synthèse des réalisations.

Au niveau du système de saisie, de nombreuses données ont pu être recueillies pour la constitution de la banque de données. Elles concernent aussi bien des informations sur les fournisseurs de matières premières que sur le coût d'achat de ces matières, les différentes nomenclatures

et les registres de production. Ces registres pourront servir pour l'établissement de standards à allouer aux postes de travail. Ce sont sur ces mêmes registres que nous nous sommes basés pour faire la simulation du planning des charges dont nous avons déjà parlé.

Quant à la rationalisation du réseau de coûts de la matière, la politique d'approvisionnement et la gestion des stocks, il reste encore beaucoup de choses à faire, les résultats obtenus jusque là n'ont pas été satisfaisants. Concernant les efforts déployés pour améliorer la circulation de l'information entre les différents services, ce sont les mêmes résultats qui ont été obtenus. Cela s'explique par le fait qu'un changement de mentalités, de comportements ne peut se faire qu'en fonction du temps. Il s'agit dans ce cas, d'éviter de travailler contre le temps, ce qui risque de faire échouer les actions entreprises.

## CHAPITRE VI



## CHAPITRE VI

### RAPPORT ACADEMIQUE

#### Introduction

Ce rapport académique représente une réflexion sur l'expérience vécue au sein de la Société Industrielle de Papeterie au Sénégal. Durant l'intervention, des matériaux d'investigation ont été utilisés sur la base de nos connaissances théoriques des méthodes scientifiques de recherche appliquées à la science de la gestion.

#### Description de la méthodologie des systèmes souples

La méthodologie des systèmes souples est une démarche formelle pour traiter des problèmes de l'univers effectif en utilisant les idées et concepts systémiques. C'est une approche systémique qui se caractérise par l'observation de la réalité ou la situation problème afin de pouvoir être en mesure de changer cette situation.<sup>16</sup>

Cette méthodologie se décrit comme un système d'investigation où l'on passe de la recherche à l'action en utilisant un mode de pensée particulier, soit celui de la pensée systémique. Autrement dit, c'est une recherche-action où il est possible de retrouver les chercheurs et les acteurs qui tentent de trouver la solution à leurs problèmes.<sup>17</sup>

(16) PREVOST, Paul, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983

(17) CLAUX, Roger, GELINAS, Arthur, "Pour un renouvellement de la systémique: systèmes souples, changement émergent et recherche-action, Vidéogramme No.3, Editions Agence d'Arc, Montréal, 1982

Cette méthodologie, comme nous l'avons déjà spécifiée dans les chapitres précédents, a été l'oeuvre du professeur Peter B. Checkland de l'Université Lancaster en Grande Bretagne. C'est à travers de nombreuses expériences menées avec son groupe de recherches qu'il a réussi à mettre au point la méthodologie des systèmes souples par une démarche de type analyse de système.

Cette méthodologie regroupe les étapes suivantes:

- L'élaboration de la problématique.
- L'ancrage.
- La conceptualisation
- La comparaison
- L'identification des changements désirables et faisables.
- L'action sur la situation-problème
- L'évaluation et le contrôle.

Au niveau de la phase relative à l'élaboration de la problématique (processus inductif), le chercheur tente d'analyser l'entreprise et son environnement en décrivant les phénomènes de régulation et de structure afin de mieux comprendre son évolution et ses caractéristiques principales. Cette étape de la recherche sur les problèmes qui se posent à l'entreprise est fort intéressante car c'est elle qui permet la définition de la situation problématique à travers la philosophie de l'organisation, l'adéquation entre sa structure et son processus d'activités humaines. Le climat général de l'entreprise est la résultante de cette interrelation. La validation

de cette phase a pour effet de s'assurer de toute sa cohérence systémique. C'est d'ailleurs la même chose pour les phases subséquentes.

Le choix du point d'ancrage (processus déductif) est largement influencé par cette élaboration de la problématique. Ce choix de l'angle sous lequel est abordée la situation-problème permet à l'entreprise d'atteindre l'état souhaité après avoir éliminé les causes de dysfonctionnement entre les éléments de structure et les éléments de processus.

C'est dans l'énoncé de base ou choix du système pertinent que l'on retrouve tous les éléments indispensables d'un système d'activités humaines qui sont orientés vers le but fixé. A l'issue de cette étape, on peut faire appel à notre bagage de connaissances théoriques pour représenter de façon organisée le modèle conceptuel. Ce modèle comprendra un certain nombre d'activités reliées par des flux appropriés.

La comparaison du modèle à la réalité permet d'identifier tous les changements jugés désirables et faisables au sein de l'entreprise. Les phases d'évaluation et de contrôle constituent la garantie de la cohérence et la régularité des actions entreprises dans le cadre de cette intervention.

La phase la plus délicate de l'application de la méthodologie est l'élaboration de la problématique où l'on procède à l'analyse de la situation. Cette phase diffère des autres par le fait que le chercheur est souvent obligé d'attendre la fin du processus pour vérifier si sa propre perception de la situation problématique correspond à la situation

réelle.

Pour terminer cette réflexion, nous allons procéder à une critique de la démarche que nous avons utilisée pour pouvoir solutionner les problèmes de la SIPS. Cette nouvelle approche du rapport académique nous permet ainsi de pouvoir émettre un jugement sur la portée de l'application de la méthodologie des systèmes souples.

#### Une post-rationalisation de l'expérience vécue en milieu industriel

Cette post-rationalisation de l'expérience représente l'essentiel des activités accomplies durant tout le processus d'intervention. C'est en quelque sorte, l'intervention elle-même qui y sera décrite et analysée à travers une approche système. A cet effet, nous comptons utiliser encore une fois, la méthodologie des systèmes souples de P.B Checkland.

Une description sommaire du contexte économique et social précédera cette analyse. Cet environnement est en partie, caractérisé par l'existence d'un certain déséquilibre entre l'offre et la demande de projets d'intervention; ce qui représente un facteur important à tenir en considération au moment d'accepter ou de refuser un projet dans une entreprise sénégalaise.

C'est sur une base expérimentale qu'est faite cette réflexion théorique sur l'expérience en se plaçant dans une période de post-rationalisation. Elle est non seulement une analyse critique sur ce qui s'est passé mais c'est aussi une occasion de prouver qu'en l'absence de méthodologie dans la démarche à cause des difficultés liées à son application,

le chercheur peut être appelé à développer une approche empirique. Au début, ce dernier n'a aucune idée sur la portée de cette approche et les résultats qu'elle peut engendrer.

Donc cette possibilité de percevoir l'intervention et la logique du comportement des intervenants sur laquelle elle s'appuie, ne doit pas être considérée uniquement comme une représentation purement méthodologique de la question. Elle doit être perçue comme une remise en question de l'approche d'un problème et l'expérience qu'il faut en tirer. Cette expérience permettra l'utilisation de moyens d'action pour introduire d'autres changements dans l'entreprise.

Le caractère d'inachèvement de cette intervention s'explique par le fait qu'il a fallu situer les moyens disponibles dans leur propre dimension temporelle et spatiale compte tenu de la typologie de la SIPS. Ce qu'il ne faut sans doute pas oublier, c'est que les effets fragmentaires des actions qui ont été menées, constituent dans leur ensemble, les signes d'une progression dans la réalisation des objectifs préalablement fixés. Ce sont, en effet, des signes qui se sont manifestés par des changements significatifs perçus dans l'attitude et le comportement des différents acteurs et des chercheurs eux-mêmes.

#### Contexte de l'intervention: les démarches préliminaires

Les contraintes économiques et sociales du pays ont incité la plupart des dirigeants sénégalais à être très réticents face à l'embauche d'étudiants stagiaires. De nombreuses entreprises ont été obligées, soit

de fermer leurs portes, soit d'adopter les mêmes mesures restrictives du gouvernement qui n'a pas hésité à licencier ou à mettre certains de ses employés en retraite anticipée.

Face à cette situation socio-économique contraignante, il n'y avait malheureusement d'autres choix que de débiter la recherche sur le terrain, en n'hésitant pas à utiliser des voies et moyens impossibles dans l'espoir d'acquérir un poste de stagiaire. C'est ainsi qu'il a fallu plusieurs mois de démarches auprès de hauts responsables et chefs d'entreprises avant de trouver un projet qui pourrait remplir toutes les exigences du mémoire de recherche-action.

Durant toute cette période, c'est seulement des possibilités de stage de courte durée qui furent proposées. Et aucun d'entre eux n'impliquait la perspective d'un changement au sein de l'organisation. Le concours du Bureau Organisation et méthodes (BOM) qui représente l'organe central de contrôle du Secrétariat d'Etat à la Présidence a été d'un grand secours au moment où il fut question d'effectuer des démarches au niveau des établissements d'économie mixte (entreprises semi-privées et semi-publiques).

C'est en fin de compte, grâce à la bienveillance du directeur de l'Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE), que le mandat de la SIPS qui avait auparavant sollicité une intervention auprès de l'ESGE, fut obtenu. L'entreprise avait besoin d'un système de comptabilité analytique et avait tenté à plusieurs reprises d'en implanter un.

Cette difficulté pour trouver des entreprises ouvertes à l'idée de stages de longue durée, a influencé notre comportement en tant qu'intervenant principal. Devenu employé cadre dans l'entreprise avec un contrat d'une durée d'un an, la position de l'intervenant est devenue ainsi celle d'un praticien-chercheur impliqué dans un processus de recherche-action au sein de sa propre organisation.

### "PRAXELOGIE" OU ETUDE SYSTEMIQUE DE L'INTERVENTION

#### Elaboration de la problématique

Le service de la comptabilité analytique a donc été de création tout à fait récente. Le responsable de ce service fut embauché durant ce temps et c'est à lui que revenait la tâche d'exploiter le système de comptabilité analytique aussitôt qu'il sera fonctionnel.

Au début de sa création, ce service était localisé dans les bureaux de la comptabilité générale. Ce partage de locaux par les deux services avait fini par créer des tensions, des conflits de personnalité entre les deux responsables.

Au moment de l'intervention, c'est ce climat d'hostilité qui a incité le chercheur à solliciter sur la demande du responsable de la comptabilité analytique que son service puisse être relocalisé ailleurs. C'est ainsi qu'un premier rapport fut déposé dans le bureau du directeur général-adjoint lui faisant comprendre que la procédure de mise en place du système de comptabilité analytique exigeait l'attribution d'un local pour les responsables de la mise en place du système de comptabilité.

Par contre, plutôt que de contribuer à assainir les rapports entre les deux services, l'octroi de ce nouveau bureau envenima davantage la situation. Le service de la comptabilité analytique se retrouva, par conséquent, marginalisé et isolé au sein de l'entreprise. Il fut ensuite très difficile d'obtenir des données de la comptabilité générale. Il fallait à chaque fois consulter le directeur général-adjoint pour avoir les informations souhaitées. Le chef de la comptabilité générale utilisait comme prétexte le caractère confidentiel des données comptables pour se garder de nous les fournir.

La relation entre le chercheur et le chef de la comptabilité analytique s'est elle aussi, détériorée. Chacun avait sa propre philosophie, sa manière de concevoir les modalités d'application de la mise en place du système. Pour lui, il fallait se comporter comme le faisait le chef de la comptabilité générale, c'est-à-dire essayer de manipuler l'information disponible à notre niveau pour en faire une force, un moyen d'accroître notre influence dans l'entreprise.

Par exemple, le fait de vouloir assurer une formation de base au magasinier, en matière de gestion des stocks, afin qu'il puisse mieux gérer ses stocks, représentait à son avis, la dernière chose à faire. Le rôle de ce magasinier devait se limiter à réceptionner, enregistrer et contrôler les stocks de matières premières et de produits finis et pas plus. Ces nombreuses divergences dans nos points de vues sur d'autres questions relatives aux actions que nous devions mener dans les départements de production, avaient en fin de compte, obligé le directeur général-adjoint



à diviser l'usine en deux parties A et B. Ainsi le chef de la comptabilité analytique était uniquement responsable de la mise en place dans la partie A.

Quant au climat dans les ateliers de production, comme nous le savons déjà, il n'a pas été meilleur. Les rapports entre les ouvriers et les responsables du système comptable sont restés froids jusqu'au moment où ces derniers ont commencé à être plus confiants.

### Structure

#### Le chercheur

Responsable de la mise en place du système de comptabilité analytique dans la partie B de l'usine. Il a pour tâche d'organiser et de rendre effective cette mise en place du système après avoir étudié l'ensemble des processus de fabrication. Il doit produire en collaboration avec le responsable de la comptabilité analytique, un système fiable et pas trop sophistiqué. La réorganisation de la production est aussi une des attributions obtenues après constat de la manière dont cette production est gérée.

#### Le chef du service de la comptabilité analytique

En plus d'être responsable de ce service, il doit participer à toutes les phases de la mise en place, de la conception à la réalisation. Il est responsable de la partie A et est chargé du calcul des coûts d'acquisition de la matière première. Il est en même temps responsable de la gestion des stocks, autrement dit il doit assurer le contrôle du travail effectué par le magasinier.

### Autres niveaux fonctionnnels

Les tâches et attributions des autres membres de l'organisation n'ont pas changé. On peut, à cet effet se référer au chapitre II pour ce qui a trait à la description de chacune des fonctions concernées.

### Processus

Le chercheur et le responsable de la comptabilité analytique travaillent ensemble pour mettre en place le système et réorganiser la production.

L'essentiel de ce processus d'activités porte donc ainsi sur des activités étroitement liées au diagnostic d'intervention. Ce système d'activités peut se résumer de la façon suivante: identifier les zones problématiques, privilégier la concertation, tenter de trouver des solutions aux problèmes identifiés et procéder à leur mise en application.

Donc, nous allons prendre en considération le système global de la SIPS et le sous système d'intervention qui comprend les activités mentionnées précédemment. La relation entre la structure (les responsabilités des deux intervenants) et le processus d'activités humaines constitue, dans ce cas, l'élément déterminant de la nature des rapports qui vont s'établir entre les principaux intervenants et les acteurs.

### Climat général

C'est dans un climat malsain que s'est effectuée l'intervention. Ceci a été le résultat de l'interaction entre les éléments de structure et les éléments du processus. Le jeu des acteurs à l'intérieur du système social de la SIPS n'a pas facilité la mise en application des décisions

prises par les intervenants.

### Indicateurs de symptômes

De nombreux obstacles sont rencontrés soit au niveau des intervenants eux-mêmes, soit au niveau de leurs relations avec les autres membres du personnel de l'entreprise. Nous sommes considérés comme des étrangers. Les documents en place dans les ateliers ne sont pas tenus correctement. Il est impossible d'accéder aux informations primaires indispensables pour l'exploitation d'un système de comptabilité analytique.

### Sélection du problème à étudier et justification

Le problème à étudier consiste à trouver une ou des solutions aux importants points de divergences par rapport à la stratégie qu'il faut utiliser pour mener avec succès les actions nécessaires. Ce choix à faire est très important et ne peut être, en aucun cas, surestimé à cause des conséquences que cela peut occasionner sur le déroulement de l'intervention.

L'élaboration de toute structure organisationnelle ou la conception d'outils de gestion doit nécessairement s'inspirer d'une approche situationnelle. La SIPS a une réalité qui lui est propre et il s'avérerait regrettable que nous soyons sur le point de confondre nos intérêts personnels et les aspirations propres du système lui-même. La prise en compte de la dimension sociale et la portée des changements que nous voulions introduire à la SIPS devait représenter, pour nous, une priorité.

## MODELISATION

### Point d'ancrage (Root définition)

#### Définition du système pertinent

Le système peut être défini comme une nécessité de clarifier les objectifs à atteindre et par la même occasion de prendre conscience de nos limites en tant qu'intervenants et non en tant que décideurs. La mise sur pied d'une stratégie commune devra permettre de surmonter les différends qui séparent les intervenants et rendre possible la participation de tous les acteurs impliqués dans la réorganisation de la production et l'implantation du système de comptabilité analytique d'exploitation.

#### Validation du système

Propriétaires: les intervenants

Environnement: les ateliers de production

Clients: les intervenants et le milieu universitaire

Transformation: mener une réflexion critique et méthodologique par rapport à l'intervention vécue en milieu de travail

Acteurs: les intervenants

Point de vue: pertinence de l'approche.

## CONCEPTUALISATION

1. Mettre en lumière les points difficiles de la collaboration entre les deux intervenants.
2. Rechercher ensemble les décisions susceptibles d'être prises et ceci au niveau de l'ensemble des unités de production.

3. Appliquer ces décisions sur une base exploiratoire.
4. Echanger les résultats obtenus.
5. Procéder à des réexamens perpétuels de la progression des travaux.

Ces cinq points doivent être perçus comme étant le cadre de référence de la stratégie qui sera utilisée. C'est un ensemble d'activités reliées par des flux logiques. Cependant, toutes les activités prévues pour la résolution du problème ne sont pas énumérées.

#### Validation du modèle

##### Ojectifs:

- situer les contraintes qui pèsent sur le processus d'intervention
- Analyser les aspects rationnels et irrationnels du comportement des intervenants en fonction de la finalité des actions à mener.

##### Mesures de performance:

- amélioration des rapports entre les deux intervenants. La convergence des objectifs principaux et secondaires des intervenants ne peut être assurée sans une parfaite entente sur les moyens à utiliser.

##### Ressources et preneurs de décisions:

- les deux intervenants et le directeur général-adjoint.

##### Garantie de continuité:

- la nécessité de pourvoir à l'achèvement des travaux de mise en place des différents systèmes.

### COMPARAISON

Une réévaluation de certaines variables est nécessaire afin qu'il y ait une prise de conscience concernant la mauvaise orientation prise par les agents de changement. Ce n'est pas pour rien si parfois on avait l'impression de se sentir perdus dans une totale confusion des fins et des moyens pour réaliser les changements souhaités. Il apparaît clairement que ce changement de perception représente une alternative pour sortir des limites que les intervenants se sont fixés pour pouvoir enfin appréhender la dimension réelle de la situation problématique.

En apprenant à déduire de manière systémique, les intervenants devront être en mesure de maîtriser d'une façon plus adéquate le réseau d'influences et la complexité du système organisationnel de la SIPS.

### Identification des changements à apporter

De profonds changements doivent s'opérer au niveau du comportement des intervenants. Sans une franche collaboration, la mise en place des documents de saisie et la réorganisation de la production ne pourront jamais se réaliser. Donc il est indispensable de mettre un terme final aux conflits d'intérêts, aux luttes de pouvoirs afin qu'il soit possible d'établir des échanges aussi ouverts que possible entre les intervenants.

L'aspect systémique des diverses composantes qui assurent le fonctionnement de la gestion ne peut permettre que des actions parallèles soient menées. Ceci s'explique par les répercussions de toute action entreprise au niveau d'un poste de travail quelconque sur les autres unités

de l'entreprise. Des actions isolées ne pourront pas garantir le succès de l'intervention.

#### APPLICATION DES CHANGEMENTS SELECTIONNES

La reformulation des objectifs liés à la démarche occasionnera des séances de travail intensives entre les deux participants. Face aux blocages, au refus de changement de la part des acteurs concernés, il faut qu'une stratégie commune soit adoptée.

Les différents documents de saisie des données mis en place doivent faire, en fin de compte, l'objet d'une normalisation. Les barrières entre les deux sphères d'activités sont à supprimer.

#### EVALUATION ET CONTROLE

En recadrant la perception de la situation-problème, donc de leurs comportements respectifs, les intervenants ont pu, de cette sorte, employer une stratégie d'approche qui leur a ainsi permis d'avoir une meilleure connaissance des aspects dynamiques d'un processus de changement dans une organisation. Le réseau de questions qui furent soulevées et la concertation entre les deux intervenants ont finalement provoqué un grand impact dans l'application des modèles précédents.

Ce changement d'attitudes chez les intervenants constituait la façon la plus efficace pour se garantir des blocages. Les ouvriers finirent par devenir plus coopératifs et ne se livraient plus à des omissions volontaires pour informer les intervenants de certains faits ou comportements qui pourraient avoir des effets sur la réorganisation de la production et le système de gestion à implanter.

## CONCLUSION



## CONCLUSION

Cette étude sur les conditions particulières d'implantation d'un système de comptabilité analytique d'exploitation déborde en réalité le cadre d'un simple diagnostic-intervention. C'est le lieu de confrontation de forces en présence qui laisse un choix limité au chercheur dans la détermination de l'orientation finale des actions visant à introduire des changements dans l'organisation. Parfois, il peut arriver que dans l'entreprise, l'idée de changement puisse représenter en elle-même la cause directe du phénomène de blocage et de rétention de la part des acteurs impliqués.

Bien qu'il ne s'agisse pas de porter sur quiconque la responsabilité de l'état de dysfonctionnement au niveau de l'organisation, on peut se rendre compte à l'issue de cette intervention, que le fait de vouloir implanter un système de gestion, aura permis d'une façon implicite, l'acceptation par les principaux concernés de la nécessité d'un changement.

L'étude sur les conditions particulières d'implantation d'un système de comptabilité fut l'occasion d'amorcer un processus de changement organisationnel. Ce qui peut garantir la pérennité et l'efficacité du système, c'est effectivement l'existence de conditions idéales liées à sa mise en place. Ce qui n'est possible dans le cas spécifique de la SIPS, qu'avec l'acceptation par les acteurs de changements profonds dans leur savoir-faire et dans leur savoir-être.

En utilisant l'approche relative au concept de la méthodologie des systèmes souples de P.B Checkland, cela nous aura non seulement permis de mieux percevoir certaines réalités de l'entreprise, mais son effet fut particulièrement celui de régulateur en nous permettant d'être conscient sur l'interdépendance des systèmes. Cette interdépendance entre les différents systèmes oblige à s'assurer continuellement de l'existence d'une cohérence entre les moyens utilisés pour rechercher une solution aux problèmes de l'entreprise.

La réalisation de cette étude a donc nécessité l'élaboration d'un modèle théorique contenant les diverses phases d'une méthodologie à l'intérieur de laquelle une place importante a été accordée à la dimension sociale de l'entreprise. C'est à partir de ce modèle que les étapes de la recherche ont été définies. Un changement ne peut se faire tout seul, il se fait avec les acteurs en place. Le processus de concertation, formation, information constitue un tout indissociable. Il faut savoir les utiliser ensemble pour réduire ou sinon annihiler l'effet de "feedback" négatif qui, durant toute la durée de l'intervention, a rendu très complexe la situation problématique.

Ces "feedbacks" négatifs se sont peu à peu transformés en "feedback" positifs. La lenteur de ces changements ont donné à maintes occasions, l'impression au chercheur, de tourner en rond. Ce manque de contrôle du chercheur sur le déroulement du processus justifie le temps considérable que cela a nécessité pour arriver à s'assurer de la pleine participation et de l'acceptation de l'idée d'implantation de système de comptabilité

analytique, de la part de ceux qui se sont montrés récalcitrants.

C'est ainsi que la mise en place du système de comptabilité analytique n'a pu se faire jusqu'à sa phase finale. Le cheminement effectué représente une étape qu'il fallait franchir avant de se lancer dans une opération qui serait dénuée de réalisme. Cette phase qui reste à faire constitue la partie opérationnelle de la mise en place, la préparation du milieu étant chose faite, il ne reste plus que des questions de technicités. Les acteurs eux-mêmes sont assez informés pour prendre en charge cette "opérationnalisation" du système à mettre en place. Il est cependant prévu un retour du chercheur lui-même au niveau de la SIPS afin de pouvoir s'assurer que tout s'est bien déroulé durant son année d'absence de l'entreprise pour procéder à d'éventuels ajustements sur le plan de la réorganisation de la production et certains aspects pratiques de l'implantation du système de comptabilité. D'autres actions devront par la suite se poursuivre, mais cette fois-ci dans la perspective d'actions visant à l'amélioration tangible des conditions de travail des employés de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

- ANACT, Le coût des conditions de travail: guide d'évaluation économique, Collection Outils et Méthodes, Paris, 1979, pp. 29-96
- ANTOINE, Joseph, WAUTHY, Emile, DUCHESNE, Paulin, Comptabilité analytique d'exploitation des entreprises industrielles, Les éditions A. De Boeck, Bruxelles, 1968, pp. 15-119
- BORDELEAU, Yvan, BRUNET, Luc, HACCOUN, R, SAVOIE, Andrée, Comprendre l'organisation: approche de recherche, Les éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1976, pp. 163-189
- BRAULT, Réjean, DUGRE, Réginald, Comptabilité analytique, Collection Administration et Affaires, Montréal, 1975, pp. 29-254
- BOULOT, J.L., CRETAL, J.P., JOLIVET, J., KOLSKAS, Sylvain, Analyse et contrôle des coûts, Publi-Union, Paris, 1975, pp. 10-250
- BURLAND, A., SIMON, C., Analyse des coûts et contrôle de gestion, Vuibert Gestion, Paris, 1981, pp. 127-194
- DE NARBONNE, G.M., Prix de revient et comptabilité de gestion, Dunod, Paris, 1975, 226 p.
- DEPALLENS, G., Connaître ses prix de revient pour bien les contrôler, 6e édition, Les entreprises modernes d'édition, Paris, 1977, 101 p.
- DERRIER, J.M., Conditions de travail et sous développement: les agro-alimentaires au Sénégal et au Togo, Les éditions du centre national de la recherche scientifique, Paris, 1981

- DUBRESSON, Alain, L'espace Dakar-Rufisque en devnir: de l'héritage urbain à la croissance industrielle, Orstom, Paris, 1979, 371 p.
- GASTELLU, J.M, DELPECH, B., Maintenance sociale et changement économique au Sénégal: pratique du travail et rééquilibres sociaux en milieu Sérér, Orstom, Paris, 1974, pp. 150-376
- LAFLAMME, Marcel, Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche globale, Gaétan Morin, Chicoutimi, 1977, 224 p.
- LEFEBVRE, Louis, Eléments de prix de revient, 4e édition, Ecole de polytechnique de Montréal, Septembre, 1978
- LY, Abdoulaye, L'émergence du néocolonialisme au Sénégal, Edition Xamlé, Dakar, 1981, 143 p.
- MARGERIN, Jacques, AUSSET, Gérard, Comptabilité analytique: outil de gestion, aide à la décision, 4e éd., Les éditions d'organisation, Paris, 1982, pp. 22-274
- MAZARS, Robert, Calcul et contrôle des prix de revient, J. Delmas et Cie, Paris, 1978
- OUALI, Kamadini, Intégration africaine, le cas de la CEAO, Economica, Paris, 1982, pp. 38-121
- PIGANIOL, Claude, Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail, Les entreprises modernes d'édition, Paris, 1980
- PILOT, Gilbert, Maîtrise du contrôle de gestion, 2e éd., Les éditions d'organisation, Paris, 1982, pp. 113-206
- POREE, M., HUBERT, X., La comptabilité analytique, Les éditions d'organisation, Paris, 1978, 204 pages

ROCHETEAU, Guy, Pouvoir financier et indépendance économique en Afrique: le cas du Sénégal, Karthala-Orstom, Paris, 1982

SALLY, Ndongo, Coopération et néocolonialisme, Maspero, Paris, 1976, 199 p.

SAROCCHI, Pierre, De la comptabilité analytique au contrôle budgétaire: initiation à la comptabilité industrielle, Les éditions d'organisation, Paris, 1982

SECK, Assane, Dakar, métropole ouest africaine, Ifan, Dakar, 1970, pp. 11-235

TITARD, P.L., Introduction à la comptabilité de gestion, Les éditions HRW Ltée, Montréal, 1984

## PUBLICATIONS ET REVUES

AFRIQUE-ASIE, no. 11, MAI 1984

BERNARD, Jean, Les industries du Sénégal, Rep. du Sénégal, 1965, 69 pages

BULLETIN DE L'AFRIQUE NOIRE, L'industrie africaine en 1979, Ediafric, Paris, 1979

CHAMBRE de COMMERCE de DAKAR, Statistiques sur les importations sénégalaises, Dakar, 1982

CHAMRE de COMMERCE de DAKAR, L'économie du Sénégal, 2e éd., Dakar, 1965, pp. 77-217

CLAUX, Roger, GELINAS, Arthur, Pour un renouvellement de la systématique: systèmes souples, changement émergent et recherche-action, Edition Agence d'Arc, Montréal, 1982

CLUTE, C. Ronald, An analysis of Accounting related problems in small business failures, The National Public Accountant, Décembre 1979

DOUVILLE, Langevin, OUELLETTE, G., L'utilisation des outils comptables de gestion par les entreprises du Québec, Rapport de recherche no. 80-18, HEC Montréal, Mai 1980

LUOMA, Sarez, Accounting Information in Managerial decision making for small and medium size manufacturers, Research Monograph no. 2, National Association of Accountants, 1980

TREMBLAY, Serge, Mémoire présenté à l'UQAC en vue de l'obtention de la Maîtrise en gestion des P.M.O., 1982

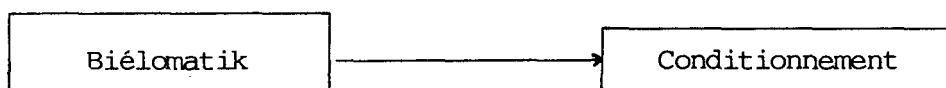


ANNEXE 1

DEPARTEMENT PAPETERIE

ARTICLES SCOLAIRES

Primaire-Secondaire-Universitaire

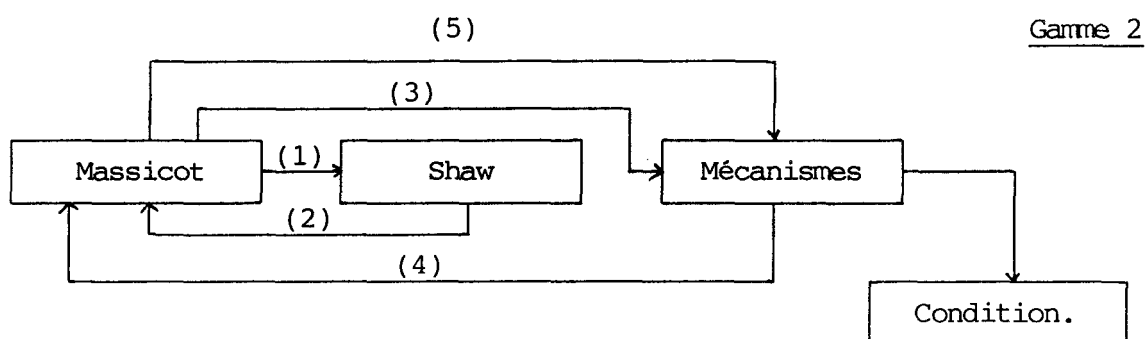
SEQUENCE DES OPERATIONSGamme 1

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

A/16	R/16	CB/16/50gr.	CB/16/60gr.
A/24	R/24	CB/24/50gr.	CB/24/60gr.
A/48	R/48	CB/48/50gr.	CB/48/60gr.
A/96	R/96	CB/96/50gr.	CB/96/60gr.

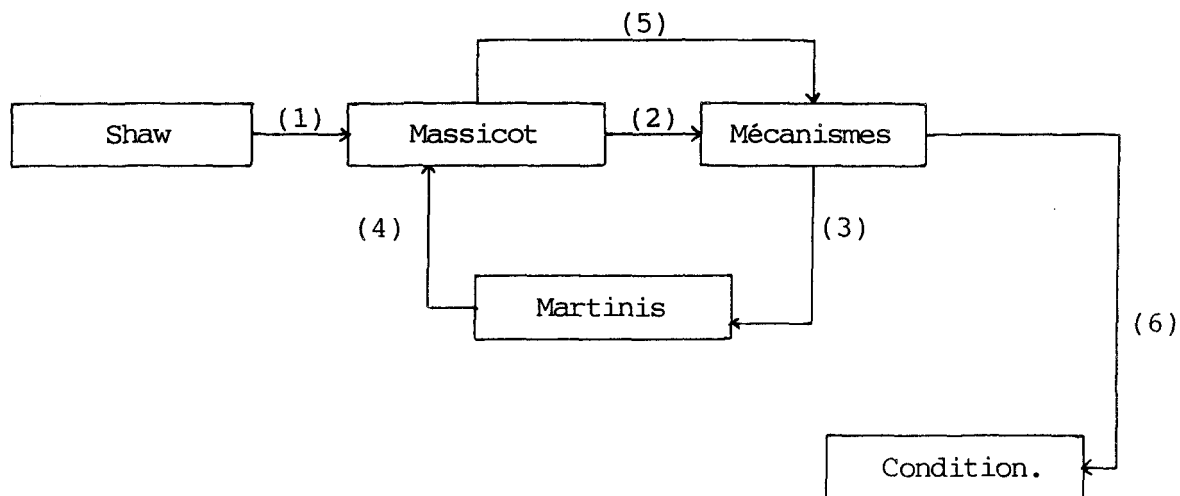
S/16	Musique/24	Lux/24/80gr.
S/16 (10x10)	Musique/32	Lux/48/80gr.

DP/8-uni	TP/32/piqué
DP/8 (10x10)	



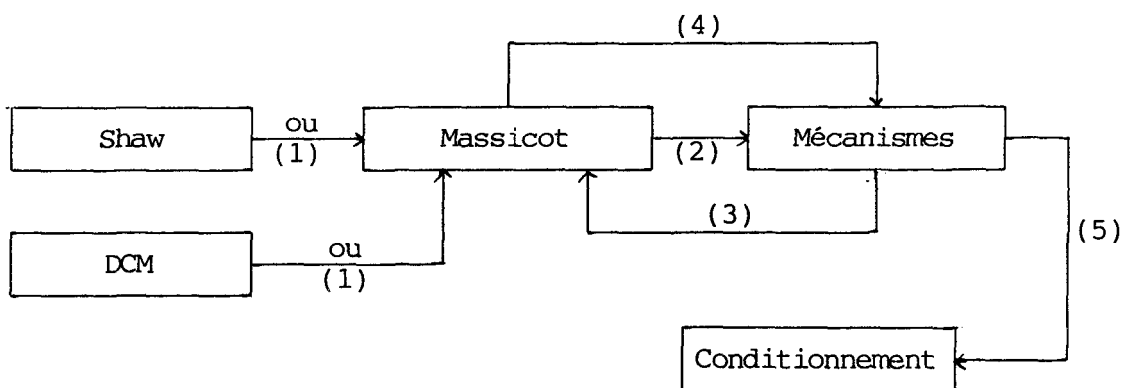
Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

TPG/40/S

Gamme 3

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

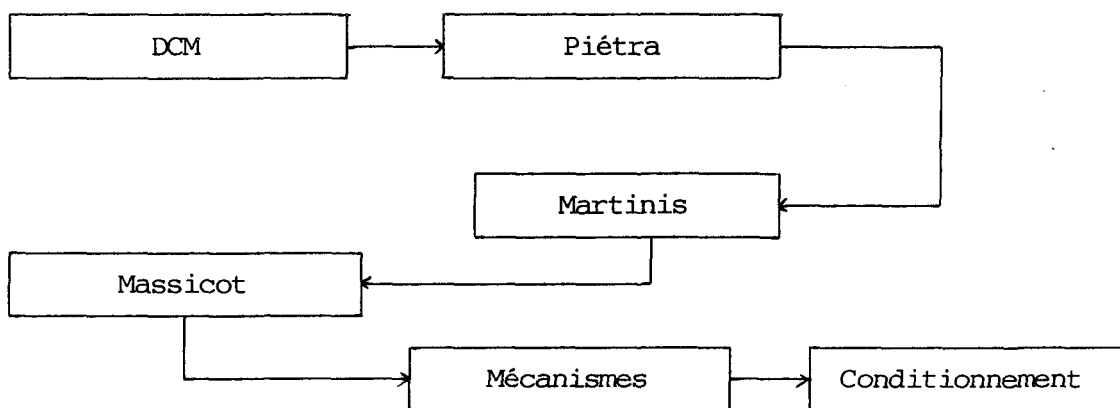
PG/50/R Sèyes

Gamme 4

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

PG/96/S

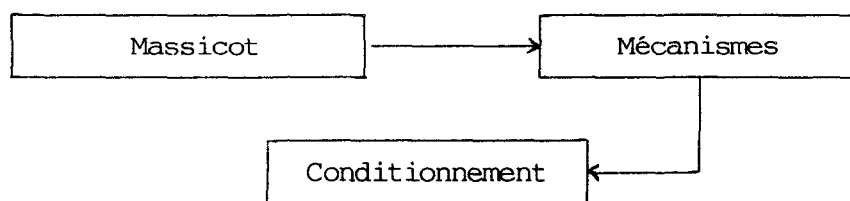
PG/144/S

Gamme 5

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

PG/144/R (Sèyes et 5x5)

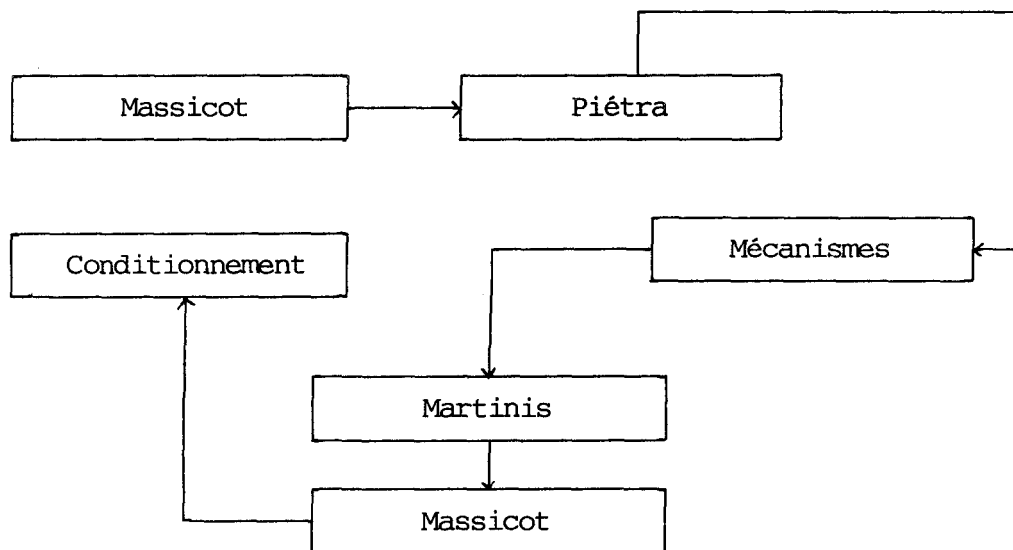
PG/96/R (Sèyes et 5x5)

Gamme 6

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

DC/20

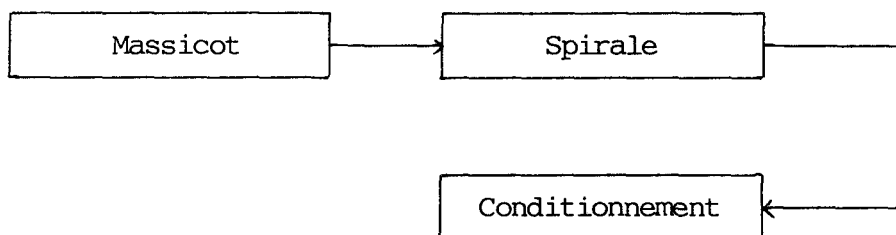
DC/12M/100

Gamme 7

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

DC/8 uni

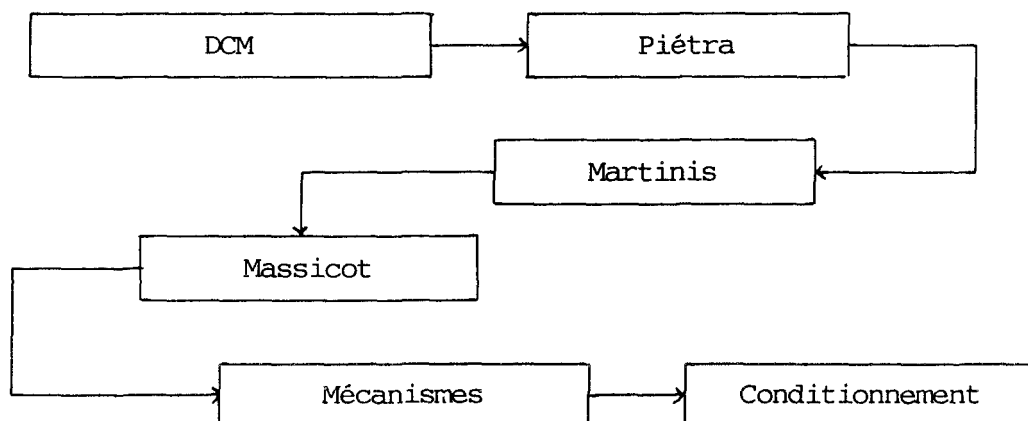
DG/8 uni

Gamme 8

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

CT/60/1722

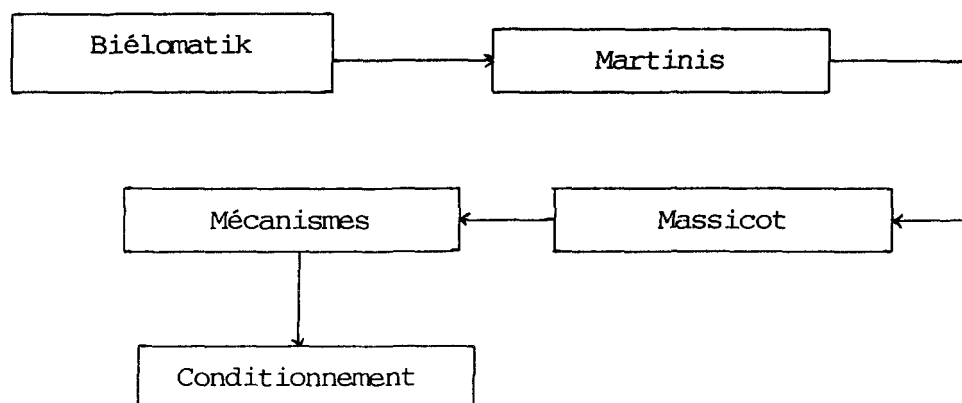
CT/75/1722

Gamme 9

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

PG/96/R (5x5)

PG/144/R (5x5)

Gamme 10

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

Lux/96/80/R

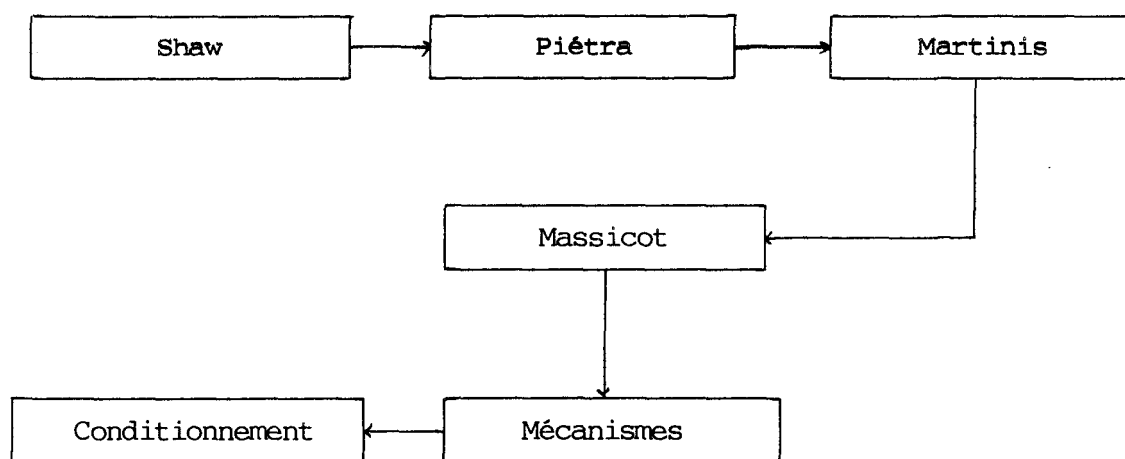
P/144/R (Sèyes)

A/96/R (Sèyes)

Lux/144/80/R

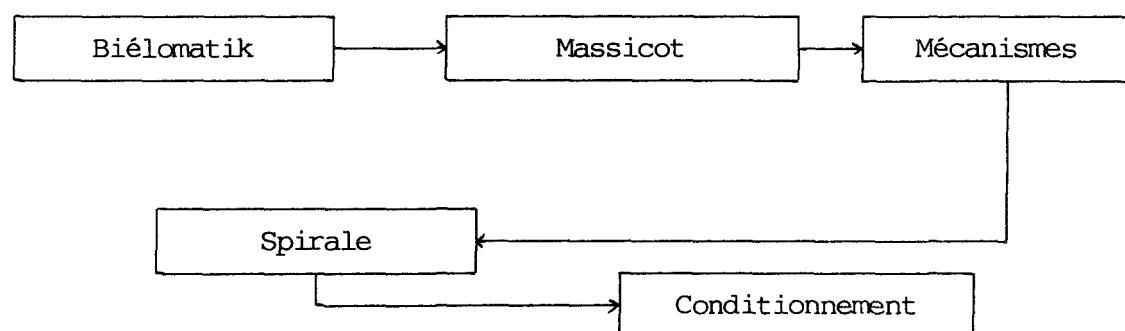
P/96/R (Sèyes)

A/144/R (Sèyes)

Gamme 11

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

PG/96/R (Sèyes)  
PG/144/R (Sèyes)

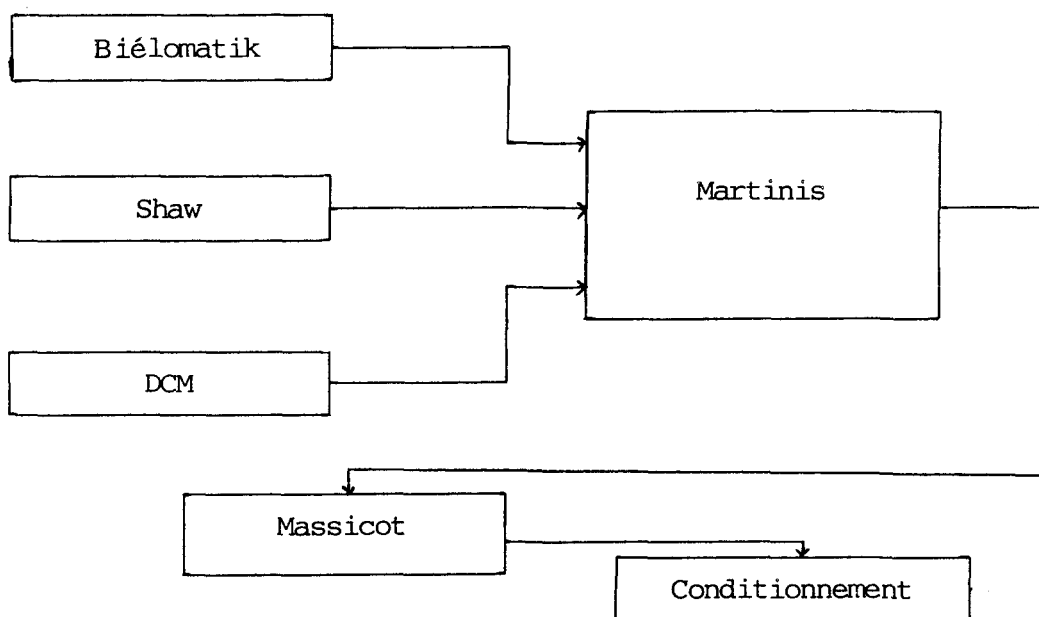
Gamme 12

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

P/48/S  
P/96/S  
P/144/S

TP/32/S  
TPL/40/S



Gamme 13

Liste des produits traités: " Cahiers tous genres "

Cahiers (deuxième choix)

BL/80

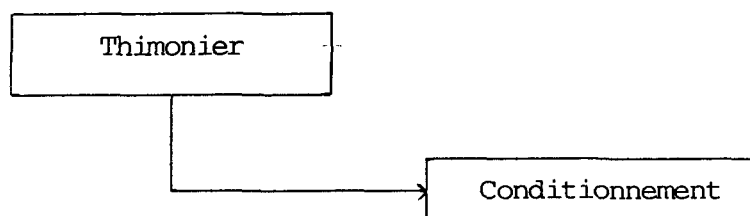
DC/8

sténo/80

DG/8

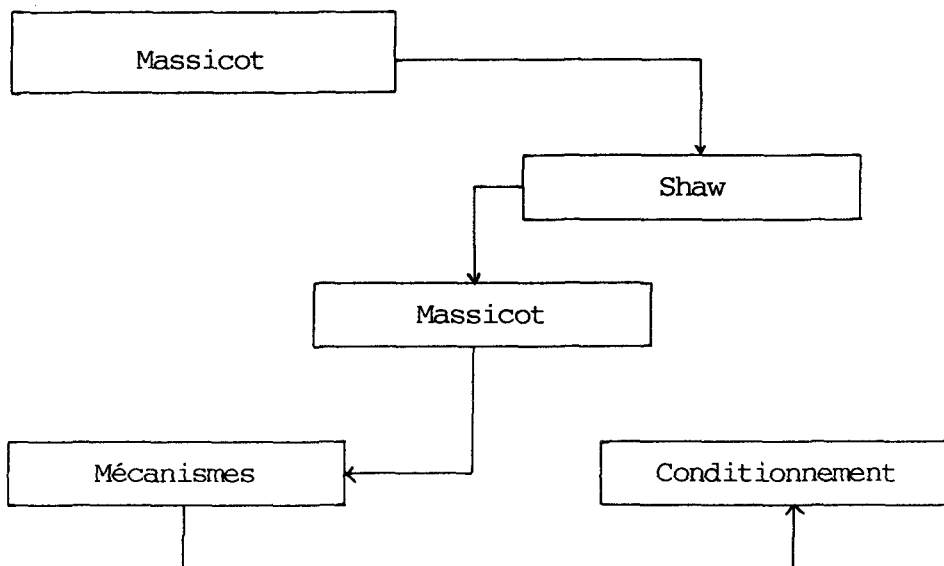
BR/80

Marabout MB/200

Gamme 14

Liste des produits traités: " Protèges cahiers en PVC couleurs "

PC/PVC

Gamme 15

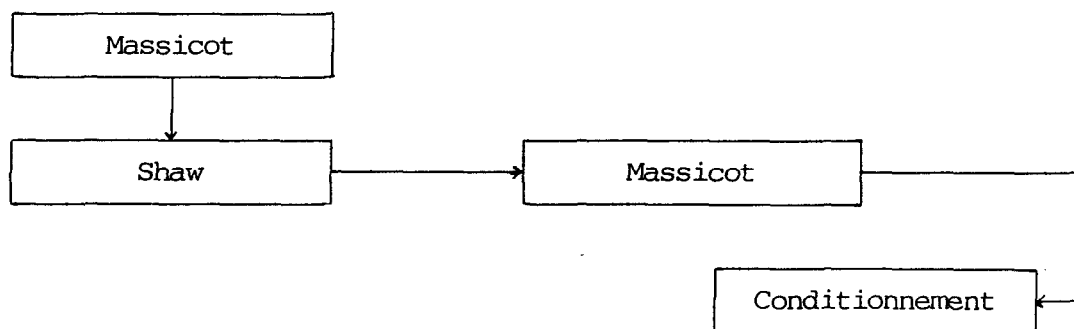
Liste des produits traités: " Autres papiers et cartons découpés "

FM/1722/Eco

FC/100/P

FM/21297/Eco

FC/100/NP

Gamme 16

Liste des produits traités: " Autres papiers et cartons découpés "

FB/75125

FB/13521

FB/21297

FB/1510

FB/12520

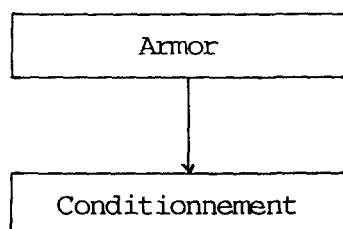
FB/12520

FB/2127

ARTICLES DE PAPETERIE GENERALE

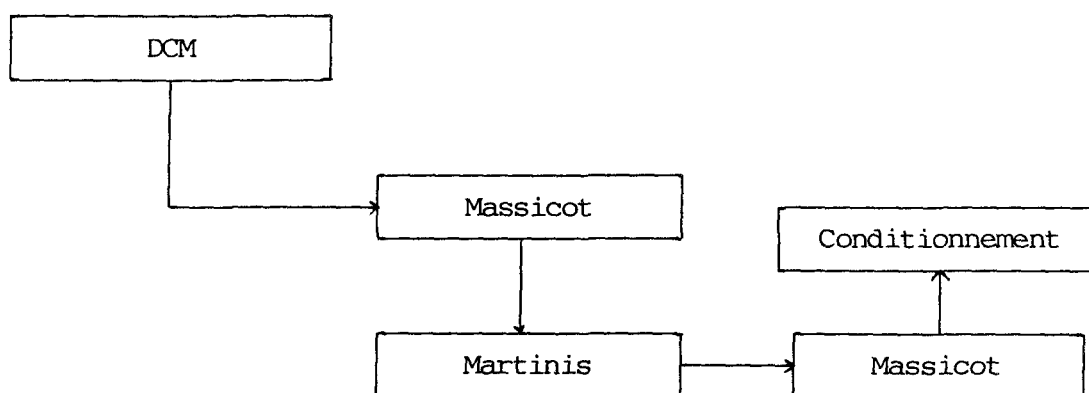
DE BUREAU

(Carbones-Stencils-Rubans pour machines)

Gamme 17

Liste des produits traités: " Carbones & rubans pour machines "

Rectilor	RT/13x10/Soie	RT/13x4,5/Nylon
Rectil	RT/13x6/Soie	RT/13x9/Nylon
Filmor	RT/13x6/Coton	RT/13x10/Nylon
Sphérol	RT/13x10/Coton	RT/13x15/Nylon
Exa		
	Isotic/5,9/TA	Extra/TA
		Extra/Géha

Gamme 18

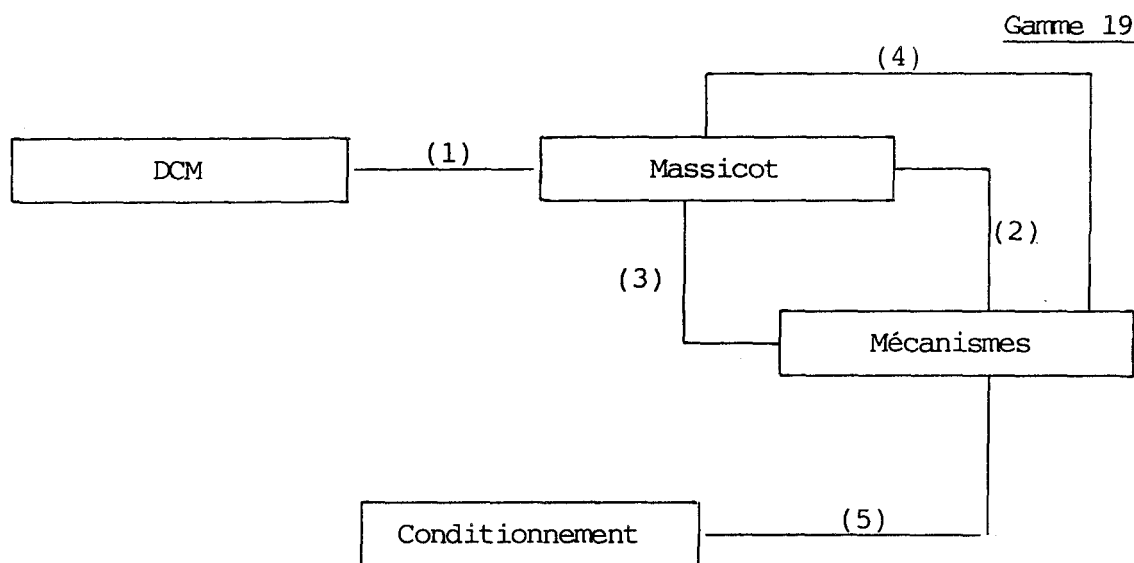
Liste des produits traités: " Registres & carnets de commande "

MFD/14821/2	MD/105148/1/ord	MT/105148/1/ord
MFD/21297/3	MD/14821/2/ord	MT/14821/2/ord
LRD/2127/3	MD/21297/3/ord	MT/21297/3/ord

ARTICLES DE CORRESPONDANCE

ET

RAMETTES



Liste des produits traités: " Blocs-notes, Blocs-direction et rech. "

R/1/Q

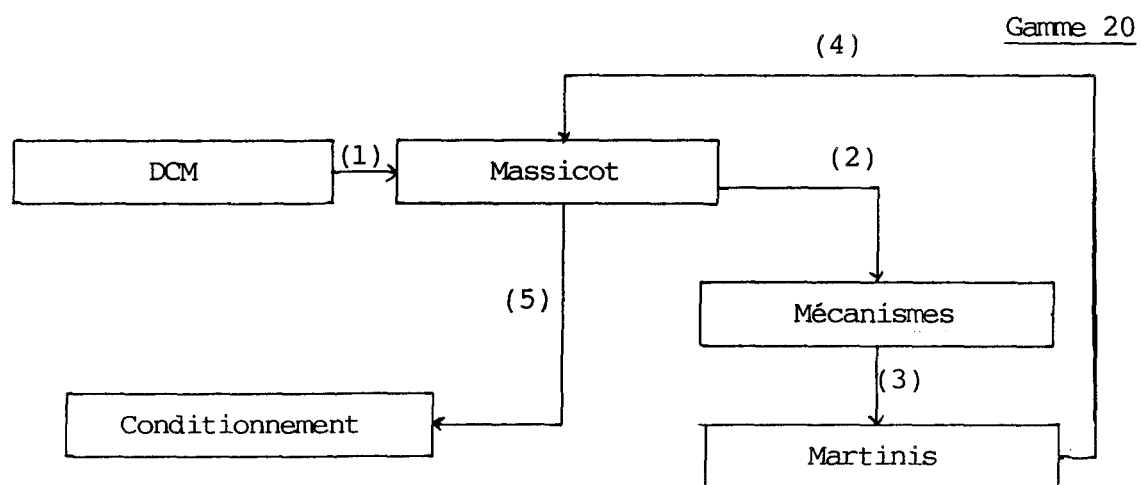
R/4/Q

R/2/Q

R/5/Q

R/3/Q

R/6/Q



Liste des produits traités: " Blocs-notes, Blocs-direction et rech. "

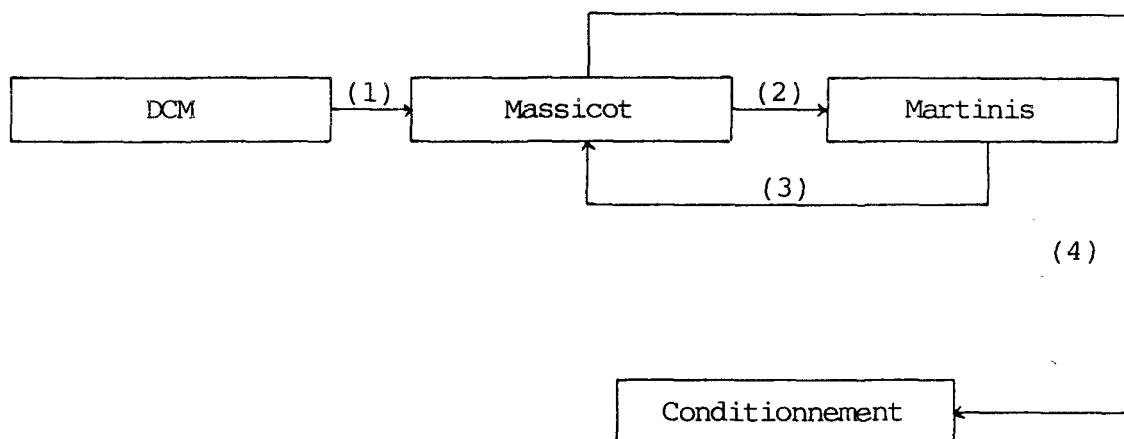
BN/75/1

BDIR/1

BN/75/2

BDIR/2

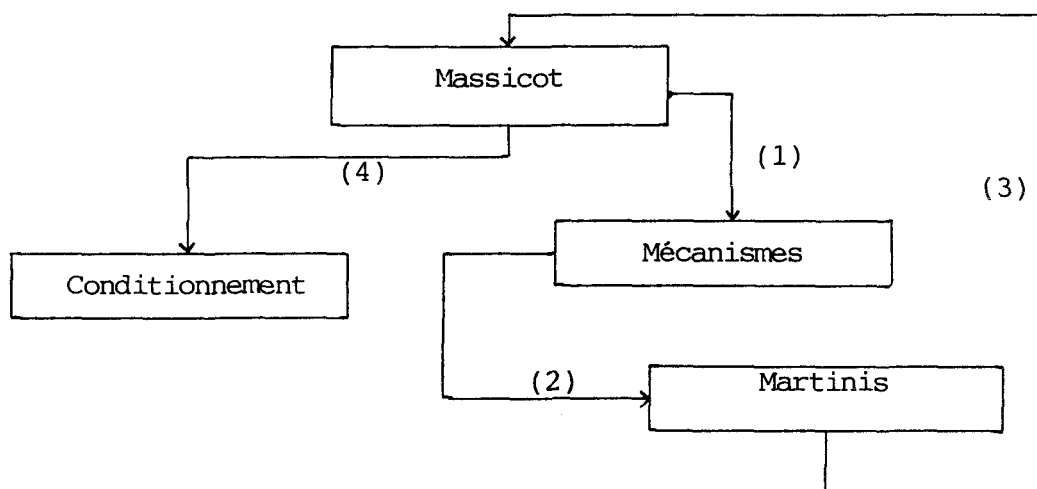
Gamme 21



Liste des produits traités: " Répertoires alfab., Carnets divers. "

BV/100

Gamme 22

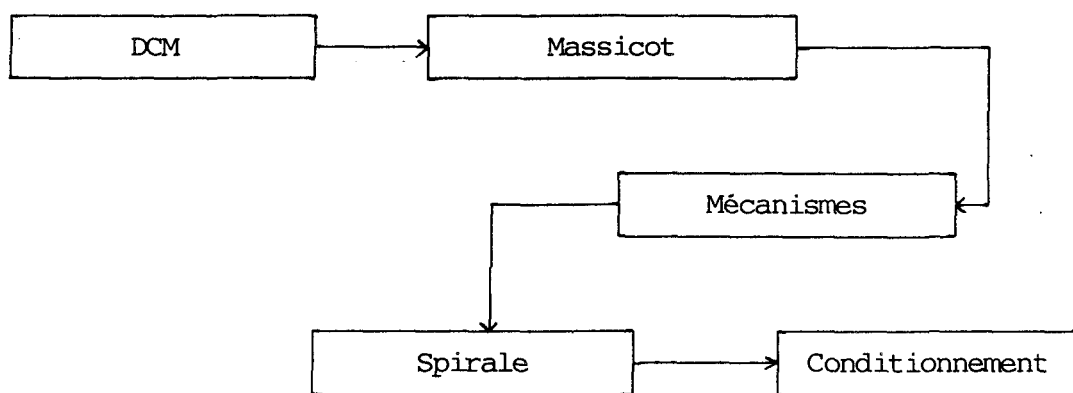


Liste des produits traités: " Répertoires alfab., Carnets divers. "

TN/27105

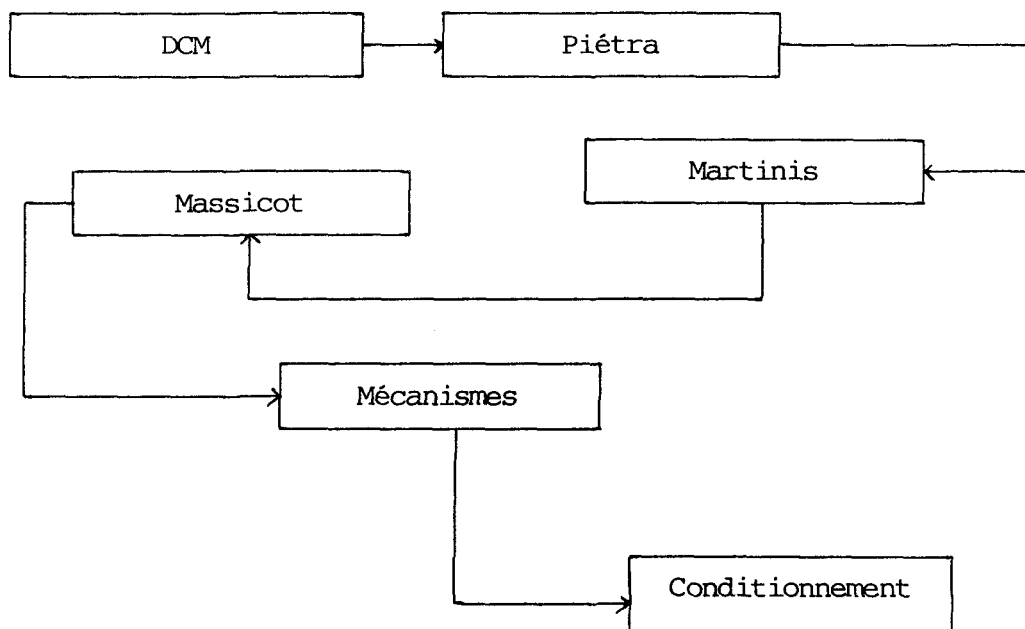
Reçu/1

Reçu/2

Gamme 23

Liste des produits traités: " Répertoires alphab., Carnets divers. "

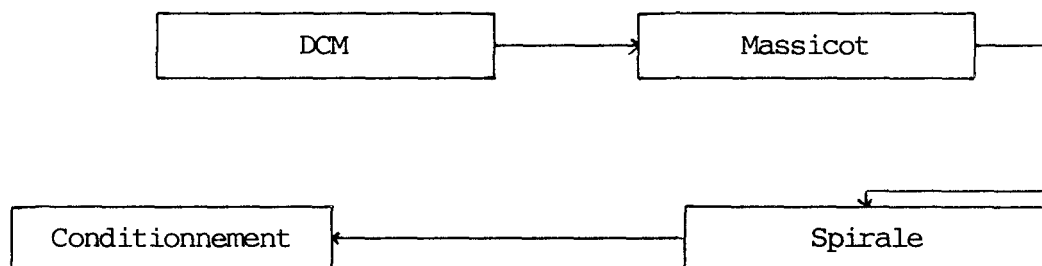
C/1510/ord

Gamme 24

Liste des produits traités: " Répertoires alphab., Carnets divers. "

REP/145/R

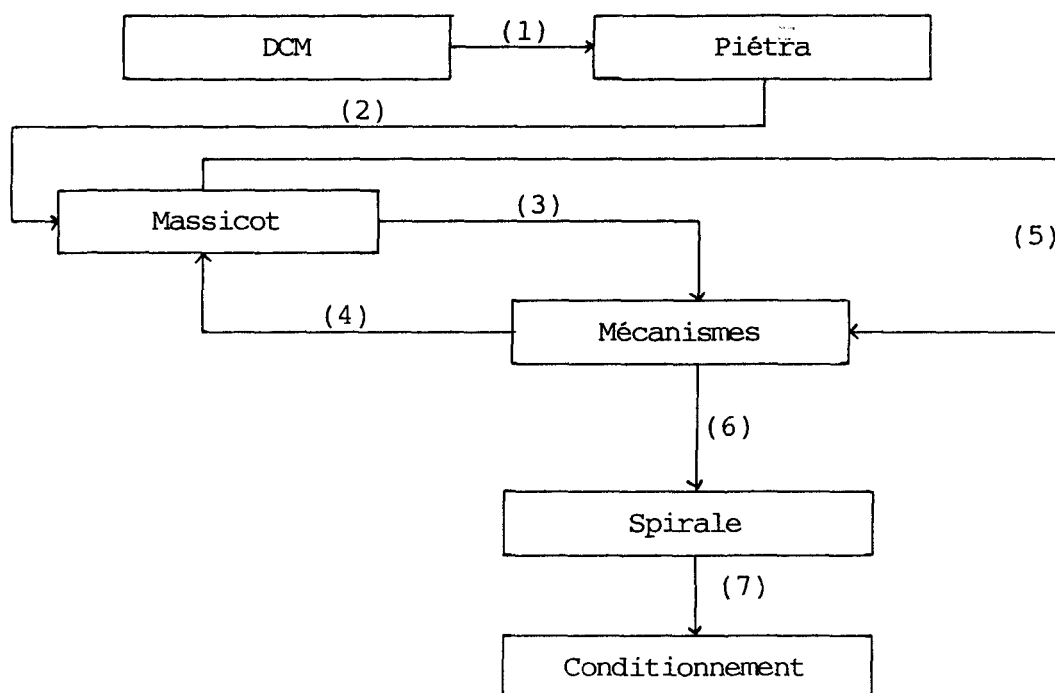


Gamme 25

Liste des produits traités: " Répertoires alphab., Carnets divers. "

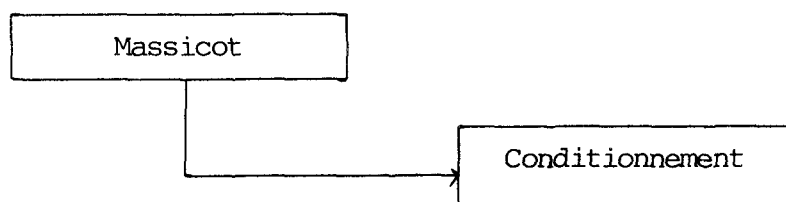
.C/65105/ord

C/812/ord

Gamme 26

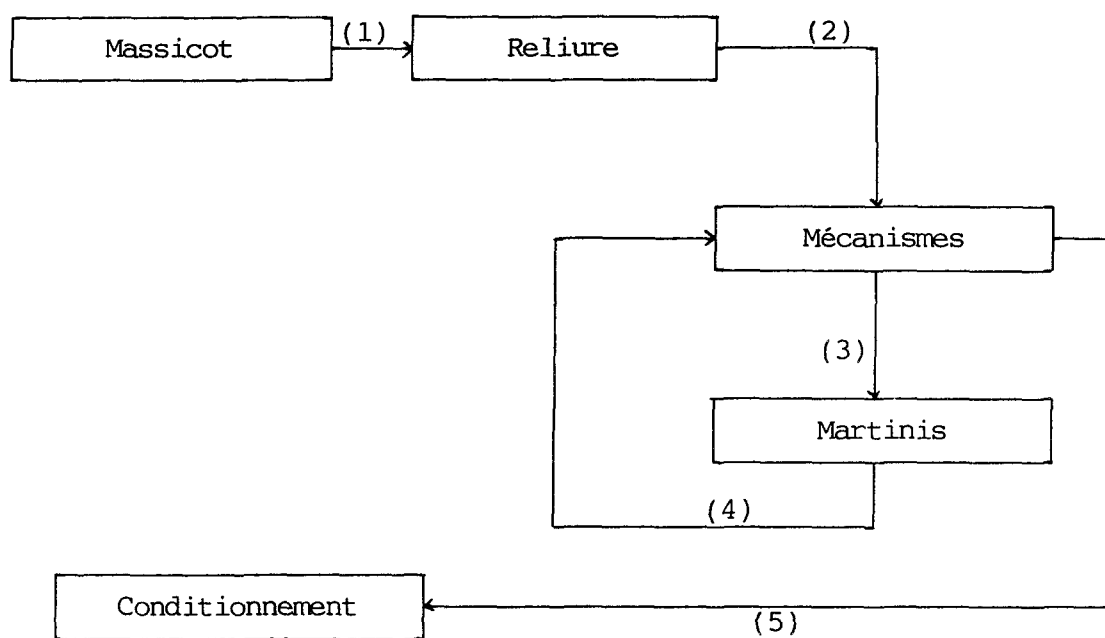
Liste des produits traités: " Répertoires alphab., Carnets divers. "

REP/145/S

Gamme 27

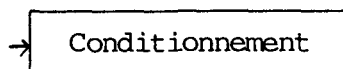
Liste des produits traités: " Sous-chemises "

SC/21297

Gamme 28

Liste des produits traités: " Classeurs-Reliures-Chemises. "

Claper/carton  
Claper/plastic

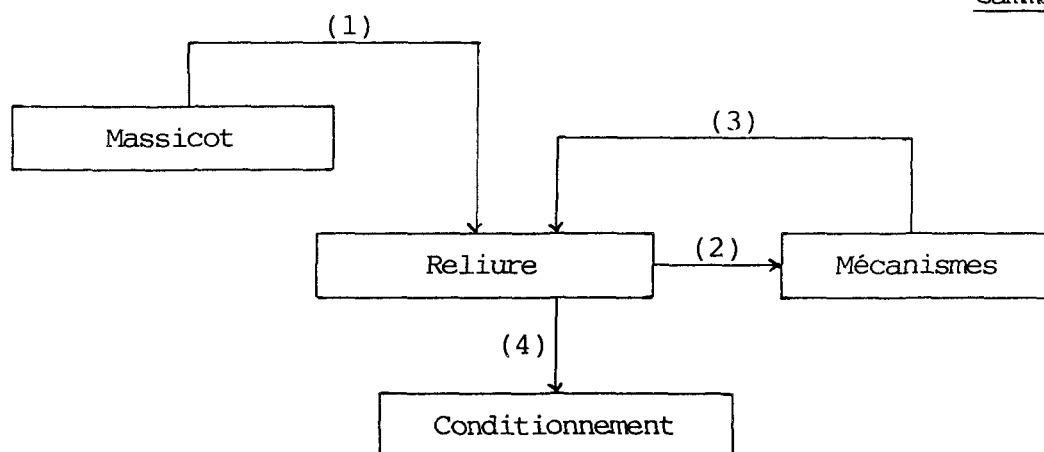
Gamme 29

Liste des produits traités: " Classeurs-Reliures-Chemises et couvertures à dossiers. "

CC/2432/180

CC/2432/240

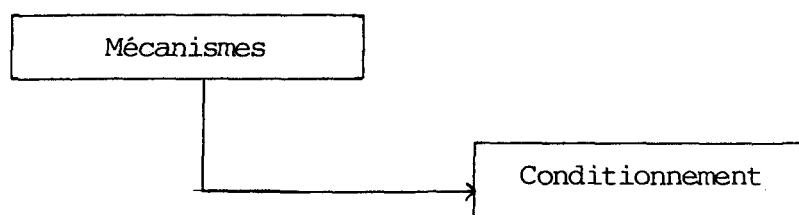
CDT/2432/SFF

Gamme 30

Liste des produits traités: " Classeurs-Reliures-Chemises et couvertures à dossiers. "

Chésang/2432/K

Chésang/2432/T

Gamme 31

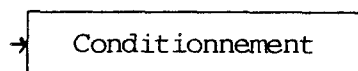
Liste des produits traités: " Classeurs-Reliures-Chemises et couvertures à dossiers "

Chéra/345

Chéclip/575

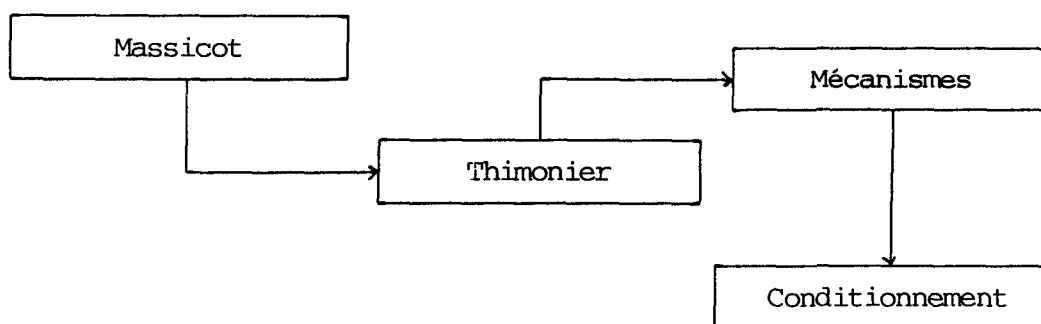
Chéra/575

Chétir/575

Gamme 32

Liste des produits traités: " Classeurs-Reliures-Chemises et couvertures à dossiers. "

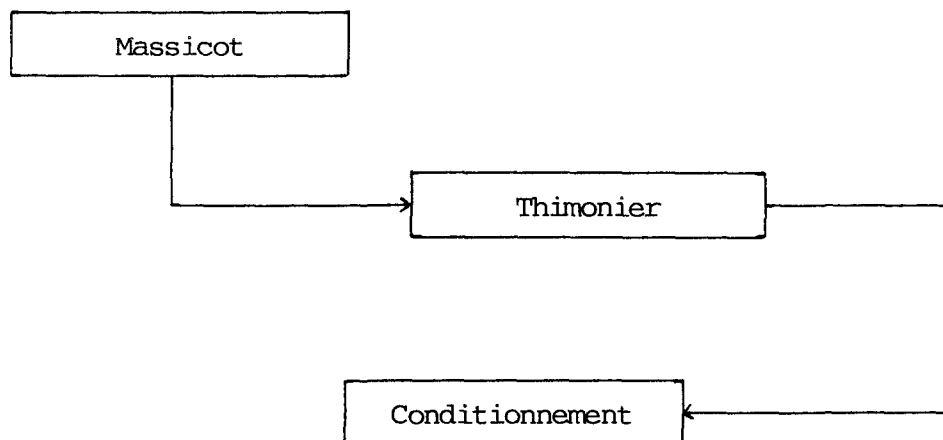
Clarchive

Gamme 33

Liste des produits traités: " Classeurs-Reliures-Chemises et Couvertures à dossiers. "

Classneaux/1722

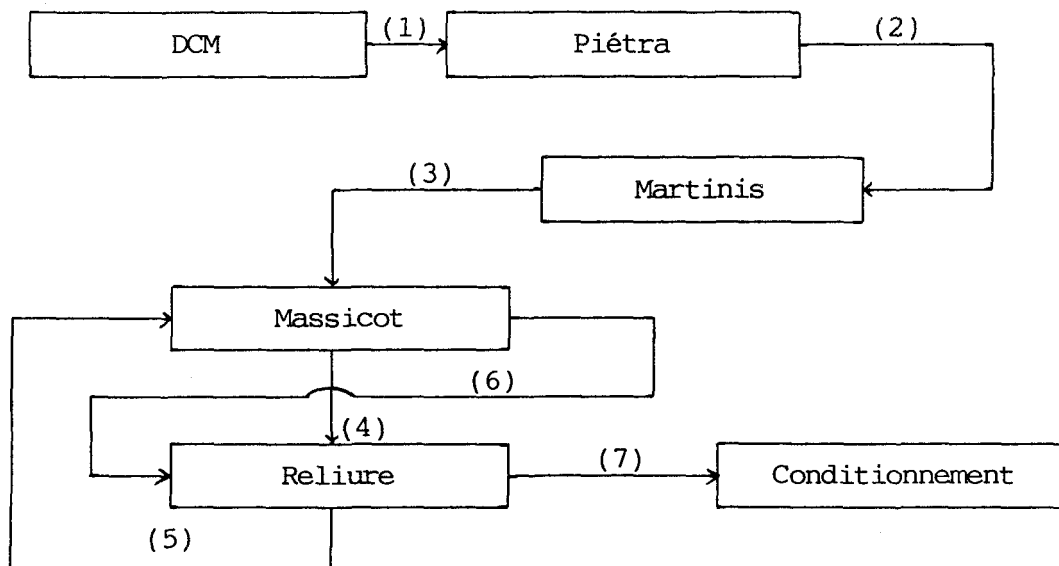
Classneaux/21297

Gamme 34

Liste des produits traités: "Classeurs-Reliures-Chemises et Couvertures à dossiers. "

Chéplast

REGISTRES DIVERS DE COMPTABILITE GENERALE

Gamme 35

Liste des produits traités: " Registres-Carnets de commande "

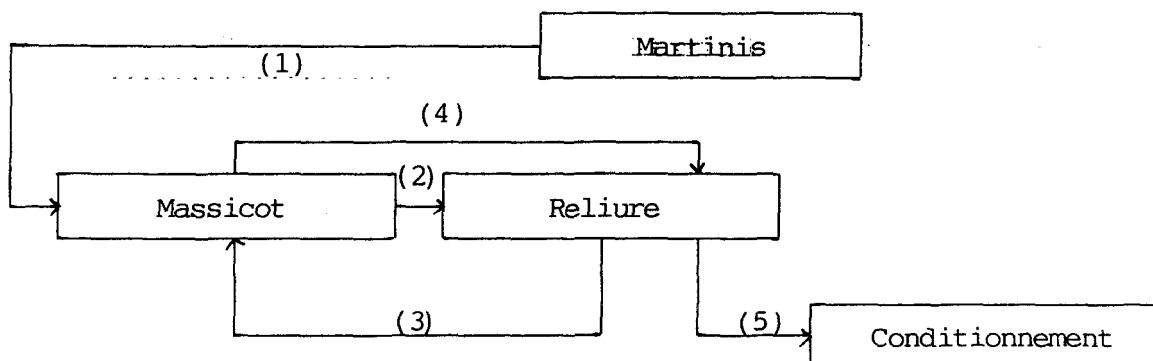
REG/100/F

P/144/CF

REG/150/F

REG/200/F

REG/250/F

Gamme 36

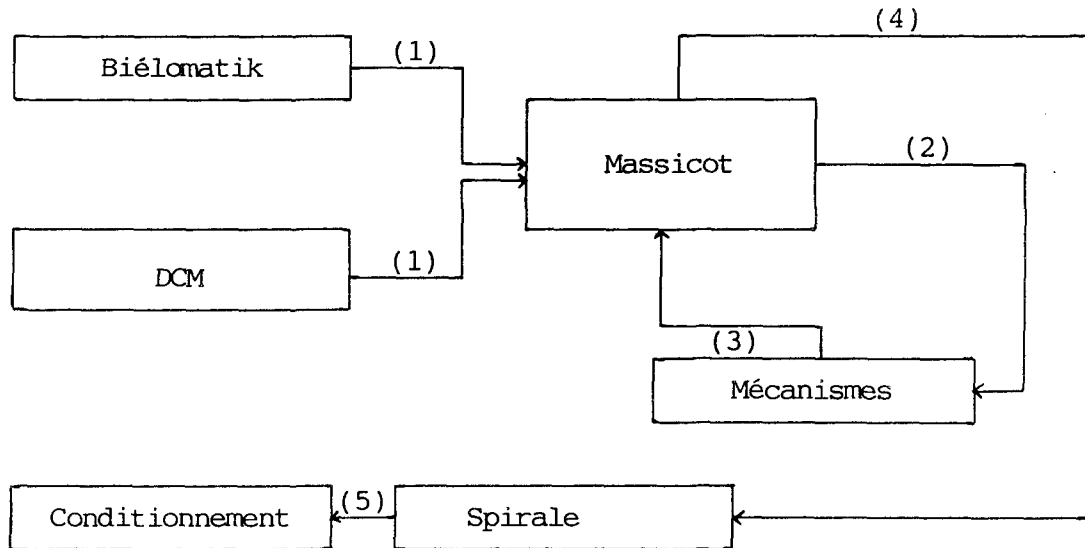
Liste des produits traités: " Registres et carnets de commandes "

JC/100/2c

CA/3325

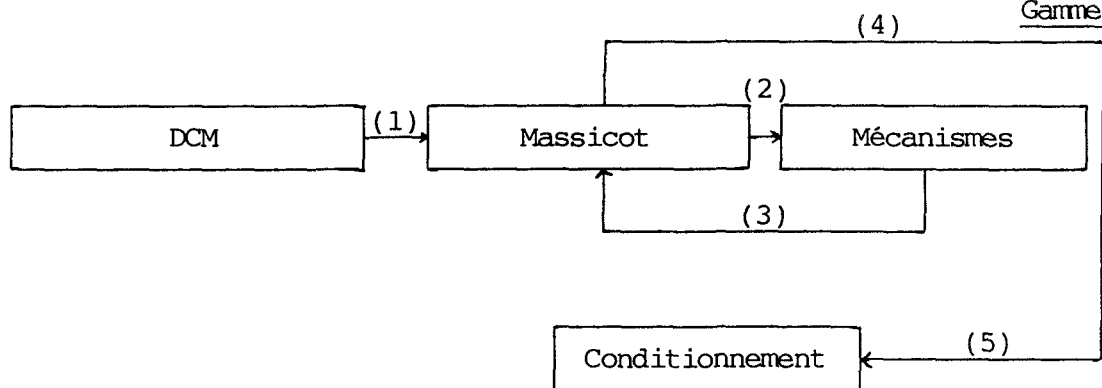
CD/3325

RT/2031

Gamme 37

Liste des produits traités: " Articles de correspondance "

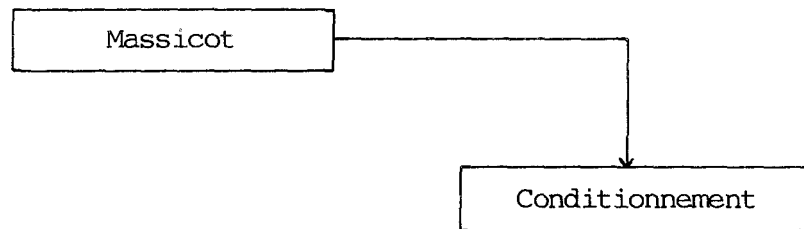
Sténo/50

Gamme 38

Liste des produits traités: " Blocs-lettre "

BL/50/1

BL/50/2

Gamme 39

Liste des produits traités: " Autres papiers et cartons découpés "

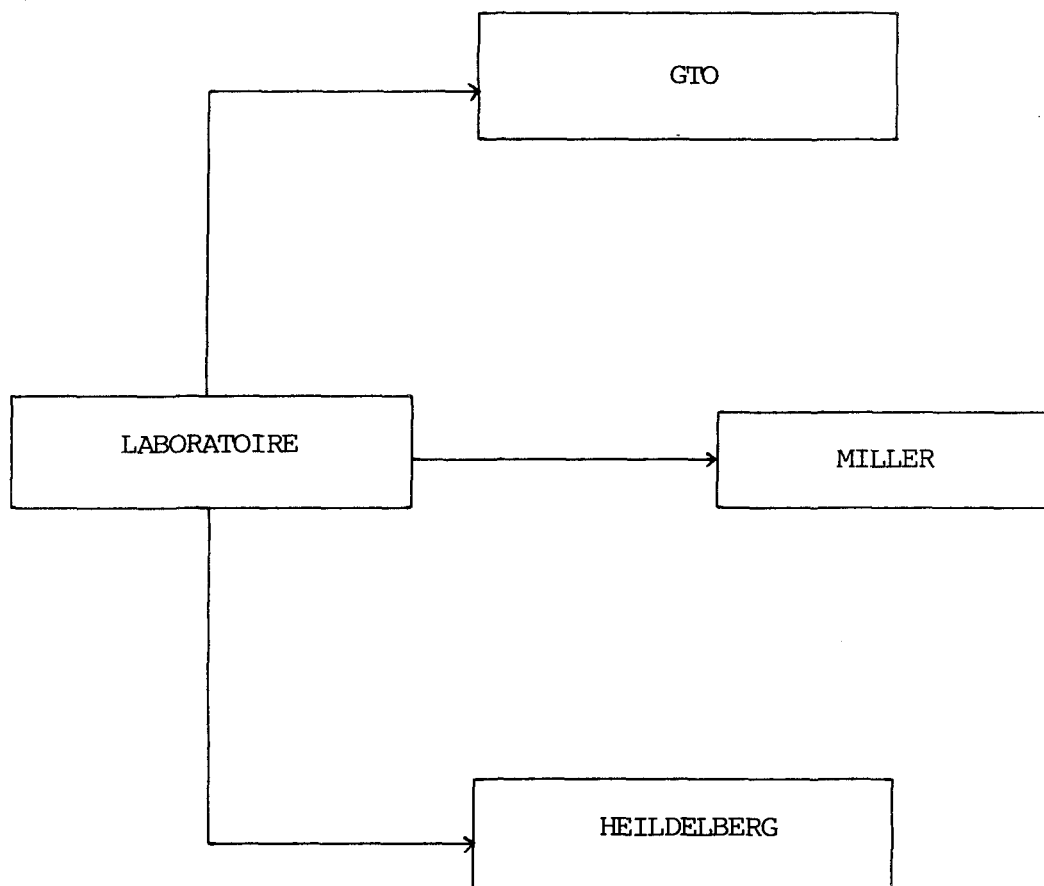
D/2127/64	D/2133/64	P/2127/30
D/21297/64	D/2127/80	P/21297/30
D/2131/64	D/21297/80	P/2131/30
	D/2133/80	



DEPARTEMENT IMPRIMERIE

TRAVAUX D'IMPRESSION

(Couvertures et boîtes de conditionnement)



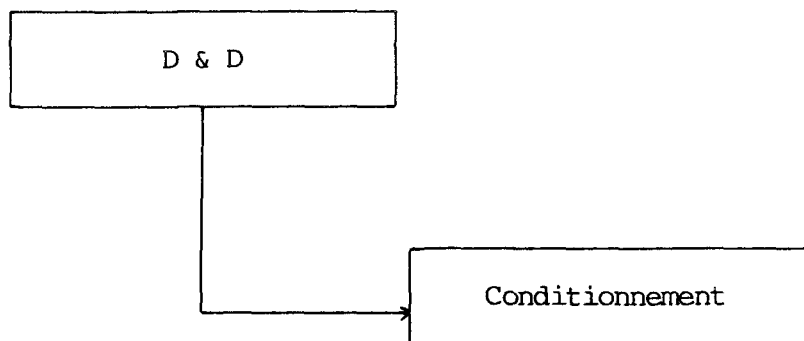
Produits traités:

- Couvertures
- Boîtes de conditionnement pour produits hygiéniques
- Commandes externes pour travaux d'imprimerie.

DEPARTEMENT OUATE DE CELLULOSE

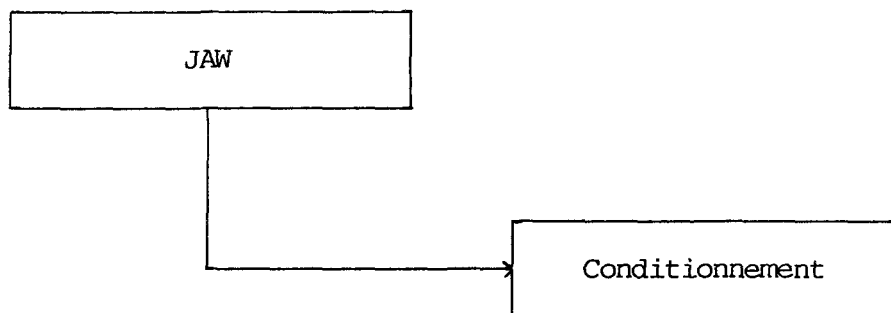
PRODUITS HYGIENIQUES

(Kotex-Kleenex-Freedom-Ballet-Delsey)



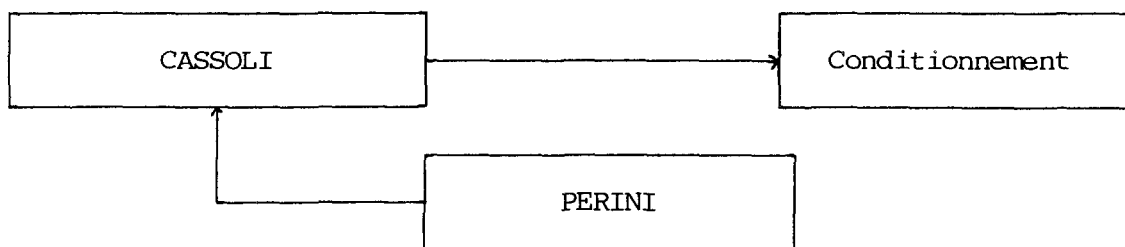
Produits traités:

- Serviettes hygiéniques
- Couches pour bébé



Produits traités:

- Mouchoirs



Produits traités:

- Papier toilette

## ANNEXE 2

## commentaires

### Gamme 1

Les articles fabriqués dans cette gamme sont classés dans la rubrique "cahiers tous genres". Ce sont exactement les séries A, R, CB, S, Lux, DP et TP.

### Séries A et R

Cahiers d'apparence ordinaire. Les feuilles sont jointes aux couvertures et agraphées. A/16 signifie cahier de 32 pages, série A. A/24: cahier de 50 pages, série A, etc.

Ces cahiers sont confectionnés par la machine "Biélonomatik" qui déroule elle-même le rouleau de papier, l'imprime, intercale la couverture et l'agraphe aux feuilles. Le cahier est "rogné" pour compléter la finition du produit.

Ils sont ensuite acheminés vers la section "emballage" ou "conditionnement". L'emballage est en plastique traité par rétraction dans des fours. Le produit fini est mis dans des cartons et envoyé au magasin de stockage en attendant leur livraison.

### Séries CB et Lux

Ce sont des cahiers de luxe, d'une qualité supérieure. Les CB sont faits avec du papier de 50 grammes ou 60 grammes, alors que les cahiers "Lux" ont des feuilles de 80 grammes. Les CB/48 sont des cahiers de 100 pages, tandis que les CB/96 sont des cahiers de 200 pages avec feuilles de garde.

### Série DP/8 uni

Cahiers de dessin. Les pages sont "unies", il n'y a aucune ligne qui est tracée sur la page . Le DP/8 (10x10) est un cahier de dessin en carrés de 10 mm.

### Série TP/32/piqué

Cahier de travaux pratiques dont la couverture est assez solide. Elle se différencie des autres par la qualité du papier avec lequel cette couverture est travaillée.

### Gamme 2

Le TPG/40/S est un cahier de travaux pratiques (grand format) muni d'une spirale pour retenir les feuilles.

La première opération est un découpage de ces feuilles au niveau du Massicot. Après leur découpage, elles sont envoyées à la section Shaw pour être imprimées.

Le TPG devra retourner à la section Massicot pour l'opération de finition et à la section Mécanismes pour la pose du fil en spirale.

### Gamme 3

Le PG/50/R (Sèyes) est aussi un cahier de grand format. L'impression en sèyes représente des lignes parallèles entre elles alors que la forme " 5x5 " sont des carrés de 5mm de côté. C'est la machine Shaw qui fait cette impression. Les feuilles sont envoyées à la section Mécanismes pour assemblage.

Au niveau de la section Martinis les couvertures qui sont déjà jointes aux feuilles vont être cousues puis "rognées" par le massicot. Le cahier presque fini est arrondi par une machine portant le nom d'arrondisseuse.

#### Gamme 4

C'est le même procédé que le PG/50/R à l'exception que les PG/96/S et 144/S sont reliés par spirale. L'impression des lignes est faite soit par la machine Shaw ou la DCM.

#### Gamme 5

Les PG/144 et 96/R peuvent être imprimés soit en lignes ou en carrés. Une fois terminée l'impression par la DCM, les feuilles sont envoyées sur la Piétra qui est une machine qui plie ces feuilles.

Les cahiers sont cousus par les Martinis puis "rognés" par le Massicot. On les envoie ensuite à la section Mécanismes pour arrondissage des rebords.

#### Gamme 6

Les DC/20 et DC/12M/100 sont des cahiers de dessin. Leur mode de transformation est très simple. Les feuilles constitutantes sont coupées par le Massicot, assemblées puis arrondies dans la section Mécanismes.

#### Gamme 7

Ce sont des cahiers de dessin qui sont traités dans cette gamme. Les feuilles sont découpées et pliées. Elles sont envoyées



à l'arrondisseuse de la section Mécanismes.

Ces feuilles sont cousues avant d'être "rognées" pour la finition.

#### Gamme 8

Le CT/60/1722 est un cahier de texte avec du papier léger de 60 grammes. Le CT/75/1722 est le même genre de cahier mais avec du papier de 75 grammes.

Les feuilles sont coupées par le Massicot et enfilées par la machine Spirale.

#### Gamme 9

Le PG/96 est imprimé par le DCM. Les feuilles obtenues sont pliées par le Piétra, cousues par les Martinis et découpées par le Massicot. A la suite de cette opération, elles sont envoyées à la section Mécanismes pour arrondissement des rebords.

#### Gamme 10

Ce sont des cahiers de grosse épaisseur: 200 et 300 pages. Après l'impression par la Biéomatik, les feuilles sont cousues entre elles et découpées à la section Massicot. Elles seront assemblées puis arrondies dans la section Mécanismes.

#### Gamme 11

Impression par le Shaw et pliage par le Piétra. La couture se fait dans la section Martinis et l'arrondissement au niveau de la section Mécanismes.

### Gamme 12

Les P/48, 96 et 144/S sont tous des cahiers "lignés" qui sont reliés par spirale. Les TP/32 et TPL sont quant à eux des cahiers de travaux pratiques composés de feuilles imprimées et de feuilles unies.

C'est la Biéломатик qui les imprime et les envoie au découpage. Les cahiers sont alors arrondis et la spirale est posée.

### Gamme 13

Les cahiers de deuxième choix et MB/200 sont des déchets récupérés. Elles ne porteront pas la marque de l'entreprise à cause de la mauvaise qualité de la réglure ou impression. Les blocs-lettre, blocs réception et sténo subissent le même procédé de fabrication.

Pour l'impression, ces différents articles peuvent passer soit par la Biéломатик, la Shaw ou le DCM. Ils sont cousus par les Martinis et découpés pour la finition.

### Gamme 14

La matière plastique dont les protèges sont fabriqués parviennent à l'usine sous forme de rouleaux. C'est la machine Thimonnier qui découpe le vinyle et procède à sa soudure.

### Gamme 15

La SIPS produit des feuilles mobiles (FB) et des feuilles de copie dont certaines sont perforées. Les opérations de transformation consistent à découper le papier en format assez grand pour

être imprimé par le Shaw.

Lorsque les lignes sont tracées, on découpe une seconde fois le papier selon les dimensions désirées. A l'aide de la Perforeuse de la section Mécanismes, des trous sont pratiqués sur les feuilles.

#### Game 16

C'est le Massicot qui découpe les feuilles-bristol qui sont acheminées vers la Shaw pour impression. Ces feuilles reviennent à la section Massicot pour leur finition.

#### Game 17

Pratiquement, il n'y a aucune transformation importante pour ces articles. Les rubans, carbones et autres sont reçus en produits déjà finis du fournisseur. Les rubans sont déroulés puis enroulés sur des bobines de dimensions plus réduites. Tandis que le reste est coupé en différentes dimensions et emballé.

#### Game 18

Les manifolds duplicateurs et triplicateurs sont imprimés d'abord au niveau de la section DCM puis découpés par le Massicot. Après être cousues par les Martinis, les feuilles sont "rognées" et envoyées au conditionnement.

### Gamme 19

Cette gamme est celle exclusive aux recharges. Les feuilles qui sont de différents formats sont imprimées par le DCM et découpées à la section Massicot.

Elles doivent être perforées et redécoupées avant d'être emballées.

### Gamme 20

Les blocs notes (BN) et blocs direction (BDIR) sont lignées par le DCM et coupées par le Massicot. Ils sont envoyés à la section Mécanismes pour comptage automatique. Une bande est collée au niveau de la section Martinis pour retenir les feuilles.

Après ces opérations de comptage et de collage, les blocs sont retournés à la section Massicot pour finition.

### Gamme 21

Ce sont les mêmes opérations de la gamme 20.

### Gamme 22

Les opérations sont presque les mêmes que celles des gammes précédentes. Les traites normalisées (TN) et les reçus passent par la section Mécanismes pour comptage et assemblage.

### Gamme 23

Les petits carnets (C/1510) sont imprimés par le DCM et découpés par le Massicot. Ils sont arrondis dans la section Mécanismes

avant que le fil de la spirale soit posé.

#### Gamme 24

Les feuilles de répertoire (REP) sont imprimées par le DCM puis pliées par le Piétra. Elles sont collées avec un ruban dans la section Martinis et acheminées vers le Massicot pour découpage. La section Mécanismes se charge de mettre les indexes.

#### Gamme 25

Ce sont les mêmes opérations que la gamme 23, excepté le fait que les carnets 65105 et 812 ordinaires n'ont pas besoin de passer par la section Mécanismes pour arrondissement.

#### Gamme 26

Même opérations que celles de la gamme 24. Cependant les REP/145/S doivent avoir une spirale et ne sont pas collés par la machine Appolo.

#### Gamme 27

Les sous chemises sont coupées selon format puis sont aussitôt emballées.

#### Gamme 28

Les clapets cartonnés ou plastifiés sont des articles qui sont utilisés pour classer les dossiers. Le carton est découpé par le massicot et mis à la disposition de la section reliure pour le "revêtement" extérieur et intérieur. Des rainures sont tracées

par une machine qui s'appelle Raineuse appartenant à la section Mécanismes. Une étiquette est ensuite collée manuellement sur les clapets par les ouvriers de la section Martinis. Ils retournent à la section Mécanismes pour la pose des divers accessoires qui composent le mécanisme même de l'article en question.

#### Gamme 29

Aucune transformation sur les chemises/classeurs. Elles sont emballées aussitôt leur réception au niveau de l'usine.

#### Gamme 30

Les opérations de cette gamme sont presque identiques à celles de la gamme précédente. Les chemises à sangle (Chésang) ne passent pas au collage. On procède à leur "revêtement" intérieur et extérieur par les ouvriers de la section Reliure.

#### Gamme 31

Ce sont des produits semi-finis qui arrivent à l'usine et il s'agit simplement de poser les accessoires au niveau de la section Mécanismes.

#### Gamme 32

Les clarchives sont reçus en produits finis du fournisseur, donc aucune transformation.

#### Gamme 33

Les cartons des classneaux sont coupés par le massicot. La seconde étape de transformation est faite par le Thimonier qui

découpe le plastique pour le souder. Les accessoires sont posés dans la section Mécanismes.

#### Gamme 34

Ce sont les mêmes opérations que les classneaux. Par contre, les chemises plastifiées (Chéplast) n'ont pas d'accessoires comme les classneaux.

#### Gamme 35

La SIPS fabrique cinq sortes de registres. Le P/144/CF est un registre comptable français. Les feuilles de ces différents registres sont imprimées par le DCM puis pliées par le Piétra. Elles sont cousues et découpées. Les couvertures sont durant ce temps confectionnées dans la section Reliure. Le tout sera assemblé et collé dans la même section. C'est au Massicot de procéder aux opérations de finition en découpant parfaitement les registres fabriqués.

#### Gamme 36

Les étapes de transformation sont comparables à celles de la gamme 35.

#### Gamme 37

Les feuilles sténo sont imprimées par la Biélonomatik ou la DCM. Elles sont découpées et perforées. La spirale est posée après que le Massicot ait fini de procéder à un dernier découpage.

Gamme 38

Les blocs-lettres sont imprimés par la DCM. Elles sont comptées après l'opération de découpe puis emballées.

Gamme 39

Les duplicateurs et les pelures sont seulement découpés selon le format voulu et emballés.

Les départements d'imprimerie et d'ouate de cellulose

Pour la séquence des opérations relatives à ces deux départements, on peut se référer au chapitre II. Les produits qui y sont fabriqués ne sont pas aussi diversifiés que ceux du département de la papeterie.