

UNIVERSITE DU QUEBEC.

**MEMOIRE DE RECHERCHE-ACTION**

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

Par André Kagwa

B.sp. Sc. Comptables.

**LA CONGRUITE ORGANISATIONNELLE ... POUR UNE GESTION INTEGREE.**

**Diagnostic d'une entreprise: la Sucrerie Rwandaise de Kabuye.**

Août 1984.



### **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.

A mes parents,  
qui m'ont enseigné beaucoup de choses  
que les écoles n'enseignent pas.

Ku babyeyi banjye,  
bo banyigishije byinshi  
amashuli atigisha.

## EN RESUME.

A la recherche de l'identité d'une science innommable, l'évolution a transformé l'administration en gestion, puis en management pour certains (avec une nuance d'efficacité supérieure), mais on pense déjà au macro-management et au méta-management.

La réalité est que ce management dont on cherche une dénomination transcende le cadre à l'intérieur duquel on veut souvent le confiner, car il devient, actuellement, trans, pluri ou multi-disciplinaire.

Dans notre étude, nous avons adopté le "management systémique", un être hybride qui naît du croisement de la science du management et de l'approche par les systèmes. Le vocable reproduit le caractère de multi-représentativité qu'il faut reconnaître au management moderne. Notre premier choix s'est donc porté sur une approche multi-disciplinaire.

Cependant, au-delà de ce débat de rebaptisation, on constate que l'application pratique reste un important défi lancé contre ce corps enrichi de connaissances. C'est pourquoi, au lieu de continuer à évoluer au sein d'élucubrations théoriques stériles, nous nous sommes plutôt penché sur le choix d'une approche qui nous permettrait de rapprocher ces théories de la pratique. Et, notre second choix, subordonné au premier, fut: la méthodologie de Checkland ... développée pour aider à la résolution des problèmes pratiques complexes des organisations humaines.

Ainsi armé, nous avons étudié un cas d'une entreprise étatique, "La Sucrerie Rwandaise de Kabuye" située au Rwanda, en Afrique Centrale; pour laquelle nous avons effectué un diagnostic tous azimuts et omni-sectoriel.

Un séjour de six (6) mois dans cette entreprise nous a permis de constater qu'à la fin de sa 15<sup>ème</sup> année de fonctionnement, elle voit s'accumuler toutes sortes de problèmes:

- de production: manque de matières premières et vieillesse d'équipements de production;
- de ressources humaines: fraudes multiples, climat d'insécurité ...;
- d'image publique;
- etc.

Le regroupement de ces problèmes devait nous permettre, à partir de la grande richesse des interactions et interréactions, ainsi que de l'indispensable abstraction de la synergie, de dégager le péché de la non-coordination. L'entreprise souffrait en réalité d'un manque d'organisation.

Il fallait alors s'organiser ... pour planifier, pour produire, pour vendre, pour s'évaluer ... Bref, s'organiser pour se prendre en mains. Le dilemme de la solution était qu'il fallait faire tout (c'est-

à-dire tout ce qui était possible) pour s'organiser, mais aussi s'organiser pour tout faire (puisque la gestion comme telle n'était qu'un embryon).

Un modèle de structuration dynamique fut proposé aux responsables de la gestion de la Sucrerie Rwandaise. Partiellement utilisé dans l'immédiat, le modèle leur fut en outre recommandé comme cadre pertinent de référence pour finaliser les activités d'organisation requises.

Toutes les étapes de diagnostic et de solution furent sanctionnées par un consensus obligatoire avec les acteurs (responsables de la gestion au moment de l'intervention) oeuvrant dans la situation étudiée. Aussi importante que le problème lui-même et sa solution, cette situation a préalablement requis une description exhaustive: l'entreprise dans son milieu. Il nous fut donné de constater l'existence de variables exogènes dont devait dépendre la bonne gestion de l'entreprise ... Particulièrement, la présence d'une superstructure administrative (le ministère de tutelle) dont la hiérarchie tutélaire amplifiait plus qu'elle ne simplifiait les problèmes de l'entreprise.

Enfin, nous avons fourni des critiques sur la méthodologie de Checkland et son utilisation dans le cas et dans le contexte étudiés, ainsi que ses chances de succès dans un avenir rapproché.

L'examen des difficultés de la Sucrerie Rwandaise de Kabuye nous a convié à poser certaines questions sur la gestion des services publics en général. Il fut alors intéressant de conclure par une introduction sur le management public et le management du développement.

## Avant-propos.

Plusieurs actions dénotent la gestion malsaine des biens de l'Etat:

- Ces biens disparaissent régulièrement par manque de rigoureux contrôle;

- L'introduction des méthodes de gestion rationnelles est rendue difficile par les modes d'exercice de l'autorité (souvent très centralisée). Les responsables ne se sentant pas dans leur place car privés d'un minimum de pouvoir de décision, sont souvent découragés devant l'immobilisme des autorités dont ils relèvent;

- L'extra-position de l'autorité investie de tous les pouvoirs de décision peut dans maintes situations réduire substantiellement les progrès qu'auraient tendance à réaliser certains centres d'exécution (centre d'exécution désigne péjorativement un service étatique dirigé par un responsable qui est lui-même télé-dirigé (1)<sup>\*</sup>).

- Conséquence de cette dernière constatation, on observe dans plusieurs situations, une réduction consubstantielle (à la réduction substantielle des progrès précités) du dynamisme d'un groupe opérationnel dont les soucis seraient orientés vers la rupture de certaines normes

---

\* Les chiffres entre parenthèses se rapportent aux notes explicatives et aux renvois indiqués en bas de page, tandis que les chiffres entre crochets se réfèrent à la bibliographie donnée à la fin du document.

(1) N.D.A: "Télé-dirigé" se rapproche de "télé-commandé". Dans ce contexte, le premier est plus approprié, il veut signifier "dirigé à distance").

d'"inefficience efficace" qui caractérisent habituellement la plupart des services étatiques.

Ces quelques traits, pour ne citer que ceux-là, suffisent pour montrer dans quelle mesure la gestion des services publics reste souvent tributaire de multiples contraintes, controverses et confusions.

Mais, en nous fiant outre mesure à ces multiples reproches, ne risquons-nous pas de tomber dans les mêmes diatribes qui ont toujours été dirigés contre l'inefficacité (parfois réelle, souvent préconçue) des services de l'administration publique?

Trois considérations nous permettent de préciser notre position:

1) Citant Philippe Galy [16 pp.17 et 29], formulons d'abord cette prudente réserve:

Même pour la partie la plus importante de la population, même pour beaucoup de fonctionnaires, l'administration, son organisation, ses règles, ses procédures, ses méthodes de travail, ses buts, ses préoccupations restent toujours inconnus ou inintelligibles. De même, les spécialistes des organisations voient dans l'administration (publique) un monstre d'irrationalité, une machine qui fonctionne mal, coûte très cher et produit peu. De ce fait, ils en tirent des conclusions pessimistes et en prédisent une fin apocalyptique.

2) Précisons ensuite que l'objectif à nous n'est pas de dégager une explication du fonctionnement réel de l'administration publique ou de ses services sous tutelle;

3) Venons-en enfin à faire remarquer que c'est sur/et malgré ces reproches (sur bien de points inextricablement liés) que devra démarrer notre étude.

En effet, c'est à partir et au sein des paradoxes précités que devra oeuvrer le paradigme de la présente recherche: l'étude est axée sur une

expérience praxéologique, et le cas analysé est un "service de l'Etat".

L'étude, originairement suscitée par des impératifs purement académiques, sera orientée, sans être amputée de son objectif premier, vers l'aide à la gestion des praticiens d'expérience certaine, mais toujours soucieux d'amender leur mode de fonctionnement. Ainsi, l'étude qui visait primordialement le diagnostic d'un système de production, s'est vue réorienter vers le diagnostic global d'une entreprise. Mis à part le fait que cette réorientation tenait du souhait exprimé par lesdits praticiens, "comment intégrer un seul département dans une entreprise globalement désintégrée" serait la question qu'il aurait été logique de se poser dans l'autre alternative. Le changement d'optique trouve sa justification également dans nos préoccupations premières, lesquelles visent à éviter de proposer des solutions irréelles et irréalisables, stériles et à forte tendance utopique.

L'étude doit son titre à l'analyse faite de la problématique de l'entreprise nommée: Sucrerie Rwandaise de Kabuye (SRK).

Les principales faiblesses ayant apparu comme résultat d'un manque d'organisation, la congruité organisationnelle s'est tout naturellement imposée comme approche de solution, devenant ainsi le point central de toute l'étude.

Au point de vue académique, nous avons été épaulé dans cette longue et patiente recherche par Messieurs Pierre Lefrançois, Gilles Comtois et Adam Lapointe, tous trois professeurs à l'UQAC (Université du Québec à Chicoutimi) et respectivement directeur, co-directeur et lecteur pour notre mémoire de recherche-action.

Nous sommes redevable aussi envers Madame Chantal Gravel, Professeur à l'Université du Québec à Rouyn, pour ses critiques qui nous ont permis de préciser nos points de vue sur la méthodologie utilisée.

Dans ses aspects praxéologiques, l'étude a été réalisée en interaction constante avec les Messieurs:

-Kagaba Jean-Baptiste, occupant le poste de Directeur à la Sucrerie Rwandaise de Kabuye au moment de l'intervention (i.e de juillet à décembre 1983)

-Kayogora Frédéric, Chef et seul employé du service d'études et programmes à la SRK durant la même période.

Dans cette citation, nous ne pouvons oublier l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International) sans le soutien financier de laquelle cette étude n'aurait pu être effectuée.

A cet organisme, à toutes ces personnes et à beaucoup d'autres dont la collaboration a été un input essentiel et un complément existentiel à l'élaboration du présent document, nous exprimons notre profonde gratitude.

André Kagwa.

TABLE DES MATIERES.

	page
En résumé .....	iv
Avant-propos .....	vi
Table des matières .....	x
Liste des tableaux .....	xix
Liste des figures .....	xxi
Liste des graphiques .....	xxii
Liste des cartes .....	xxiii
Liste des annexes .....	xxiv
 INTRODUCTION .....	 1
 <u>CHAPITRE I. NOTES PRELIMINAIRES.</u>	
1. Nature de l'étude .....	5
2. Ses objectifs .....	5
2.1. Objectifs académiques .....	5
2.2. Objectifs vis-à-vis du système-client .....	6
3. Précision des concepts .....	7
4. Cadre méthodologique .....	9
5. Contexte historique de l'étude .....	14
 <u>PARTIE I. VERS UNE IDENTIFICATION SYSTEMATIQUE DES PROBLE-</u>	
<u>MES DE LA SUCRERIE RWANDAISE DE KABUYE .....</u>	16
 <u>CHAPITRE II. IMAGE RICHE DE LA SRK</u>	
INTRODUCTION .....	17
1. Présentation générale de la SRK .....	18

1.1. Localisation et Historique .....	19
1.1.1 Localisation .....	19
1.1.2 Historique .....	21
1.2 Présentation actuelle .....	25
1.2.1 Définition .....	25
1.2.2 Détail des activités .....	26
1.2.2.1 Les activités administratives .....	27
1.2.2.2 Les activités d'études et programmes .....	28
1.2.2.3 Le laboratoire .....	28
1.2.2.4 Les activités de plantation .....	29
1.2.2.5 Les activités de production .....	29
1.2.2.6 Les activités de maintenance .....	33
1.2.3 Autres renseignements pertinents .....	35
1.2.4 Conception philosophique de la gestion de la SRK ...	36
2. Environnement, superstructures et suprasystèmes .....	36
2.1 Environnement géographique et écologique .....	37
2.1.1 Altitude .....	37
2.1.2 Humidité .....	37
2.1.3 Les vents .....	37
2.1.4 Les sols .....	38
2.2 Environnement politico-légal .....	39
2.2.1 La superstructure de la SRK .....	39
2.2.2 Autres ministères .....	39
2.3 Environnement socio-démographique .....	41
2.4 Contexte technologique .....	42
2.5 Environnement financier .....	43

2.6 Environnement commercial et concurrentiel .....	45
2.6.1 Le marché d'approvisionnement .....	45
2.6.2 Le marché du sucre au Rwanda .....	46
2.6.2.1 La consommation	
2.6.2.1.1 La consommation actuelle .....	46
2.6.2.1.2 Prévisions de la consommation .....	49
2.6.2.2 La provenance du sucre consommé au Rwanda .....	51
2.6.2.3 La SRK vis-à-vis le marché du sucre au Rwanda .....	55
2.6.2.4 De la concurrence en perspective .....	58
3. De l'organisation formelle de la SRK .....	63
3.1 Les structures	
3.1.1 Organigrammes .....	63
3.1.2 Liste des attributions .....	67
3.2 Les processus .....	74
3.2.1 Processus de gestion générale .....	75
3.2.2 Processus de fabrication du sucre .....	77
3.2.3 Processus de prise de décision .....	80
3.2.4 Processus financier .....	82
3.2.5 Processus de plantation et d'entretien de la canne à sucre .....	84
<b>CHAPITRE III. <u>SYMPTOMES ET ZONES PROBLEMATIQUES</u></b>	
1. Le formel et l'informel à la SRK: une approche conflictuelle:	
le climat .....	87
1.1 La SRK et la Tutelle .....	88
1.2 La Direction et les employés .....	91

1.2.1 Le facteur historique .....	92
1.2.2 Le dernier changement de directeur .....	92
1.2.3 Pratiques frauduleuses: une fin exemplaire .....	93
1.3 Les employés entre eux .....	93
1.4 La SRK et le public .....	94
2. Principaux syndromes dans les activités et processus	
2.1 Gestion générale .....	94
2.2 Gestion des ressources humaines .....	97
2.3 Plantations .....	98
2.4 Fabrication .....	102
2.5 Le service comptable .....	105
2.6 Finances .....	106
2.6.1 Principale source de financement .....	106
2.6.2 Le prix de revient .....	106
2.6.3 Le fonds de roulement .....	107
2.6.4 Les ratios .....	108
2.6.4.1 Les ratios de liquidité .....	108
2.6.4.2 Les ratios de solvabilité .....	110
2.6.4.3 Les ratios d'efficience .....	110
2.6.4.4 Les ratios de rentabilité .....	112
3. Les handicaps majeurs	
3.1 Un problème financier .....	113
3.2 Un problème de gestion générale .....	113
3.3 Un problème de production .....	114
3.4 Un problème d'utilisation rationnelle des	
ressources humaines .....	114

4. Identification du problème spécifique à résoudre .....	115
4.1 Arguments justificatifs du problème retenu .....	116
Conclusion .....	119
<b>PARTIE II. UNE APPROCHE DE SOLUTION: LA STRUCTURATION ADMINISTRATIVE</b>	
<b>CHAPITRE IV. CONSTRUIT THEORIQUE D'UNE POSSIBILITE DE</b>	
<b>SOLUTION .....</b>	<b>121</b>
. L'organisation dans la gestion générale .....	122
. Les éléments-clés d'une structuration .....	123
<b>CHAPITRE V. LA STRUCTURATION ADMINISTRATIVE ET LA SRK</b>	
1. Définition du système pertinent .....	128
2. Conceptualisation .....	129
2.1 Sous-système "définition des objectifs" .....	131
2.2 Sous-système "définition des rôles et tâches élémentaires".....	135
2.3 Sous-système "Intégration des rôles et tâches" .....	138
2.4 Sous-système "identification et localisation des processus d'information et de décision .....	139
2.4.1 Nature de la décision .....	140
2.4.2 Localisation des décisions .....	141
2.4.3 La structuration des décisions .....	143
2.5 Sous-système "Définition des autorités et responsabilités .....	145
2.6 Sous-système "Implantation et évaluation" .....	146
2.7 L'évaluation et l'intégration de l'environnement .....	148
3. Validation du modèle conceptuel .....	150

4. Collationnement du SSA avec la réalité étudiée .....	153
4.1 Observations générales .....	153
4.2 Observations particulières aux sous-systèmes	
4.2.1 La définition des objectifs .....	154
4.2.2 La définition des rôles et tâches .....	154
4.2.3 L'intégration des rôles et tâches .....	154
4.2.4 L'identification et localisation des informations et décisions .....	155
4.2.5 La définition de l'autorité et des responsa- bilités .....	155
4.2.6 L'implantation et l'évaluation .....	156
4.2.7 L'évaluation et l'intégration de l'environnement ...	157
5. Recommandations	
5.1 Sur le SSA .....	158
5.2 Sur la gestion générale .....	159

**CHAPITRE VI. DE LA PENSEE CONCEPTUELLE A L'ACTION:**

**UTILISATION DU SSA ET CORROBORATION DES RESULTATS.**

1. L'adoption d'un organigramme pour la SRK: un problème pluri-angulaire .....	162
1.1 La dynamique de la situation .....	163
1.2 La dynamite dans la situation .....	163
1.3 L'optique adoptée par les acteurs et le chercheur .....	164
1.4 L'action .....	166

1.5 Les résultats prévisibles .....	174
- Du rêveur ... .....	174
- ... Au réaliste .....	174
- La conviction .....	175
- Par ricochet .....	175
2. De la collaboration à la corroboration: en quête du commensurable .....	176
2.1 Le cas des entreprises moyennes françaises .....	177
2.2 Le cas de l'Alcan en 1968 .....	180
2.3 Le projet du complexe sucrier du Rwanda .....	181
2.4 Commentaire .....	183
Conclusion sur la deuxième partie .....	183

### PARTIE III. L'A-PROPOS METHODOLOGIQUE

<u>CHAPITRE VII. LES LECONS DE L'ACTION.</u> .....	186
1. Description sommaire de la méthodologie .....	186
2. La méthodologie de Checkland et la recherche au Rwanda	
2.1 La méthodologie de Checkland est-elle applicable au Rwanda? .....	189
2.2 Le potentiel des difficultés d'application .....	191
2.2.1 La consultation: un domaine inconnu .....	191
2.2.2 Le sous-développement de l'information .....	192
2.2.3 Le problème de formation des acteurs .....	193
2.2.4 La croyance aux potions magiques de l'expert .....	194
2.2.5 L'insécurité d'emploi .....	195
2.2.6 Le manque de confiance .....	195

2.2.7 La grille managériale .....	196
2.2.8 Le style de leadership .....	198
3. Pertinence de quelques outils de diagnostic	199
3.1 L'interprétation des ratios financiers .....	199
3.1.1 Difficultés inhérentes à l'interprétation des ratios financiers .....	200
3.1.2 Deux exemples .....	201
1. Ratio de trésorerie .....	201
2. Rotation des immobilisations .....	202
3.2 Le diagnostic du climat organisationnel .....	203
3.2.1 Modèle de Weisbord: présentation .....	204
3.2.2 Evaluation du modèle .....	205
4. Anatomie du mémoire: une méthodologie prédéterminante ou inspirante .....	207
4.1 L'ordre méthodologique .....	207
4.2 Notre confession: les divergences .....	208
4.3 Explications: concessions et adéquations circonstancielles	
4.3.1 Des concessions .....	210
4.3.2 Des adéquations .....	212
4.4 Commentaire global: "nostra culpa!" .....	214
5. La méthodologie de Checkland: plaidoyer et pronostic	
5.1 Un plaidoyer .....	216
5.1.1 Les avantages .....	216
5.1.2 Les difficultés .....	216
5.2 Un pronostic .....	220
Conclusion sur l'à-propos méthodologique .....	221

CONCLUSION GENERALE: LE MANAGEMENT PUBLIC ET LE MANAGEMENTDU DEVELOPPEMENT.

- A propos de l'étude .....	223
- Le management public et la gestion de l'ambiguïté .....	225
- Le management du développement .....	229
BIBLIOGRAPHIE .....	231
ANNEXES .....	236

## LISTE DES TABLEAUX.

	page
Tableau I. Principales étapes historiques de la SRK.....	23
Tableau II. Performances réalisées dans les plantations et la production de 1978 à 1982 .....	32
Tableau III. Effectifs de la SRK et leur répartition par service.....	34
Tableau IV. Consommation du sucre par habitant au Rwanda et dans certains pays d'Afrique .....	48
Tableau V. Prévisions de la consommation du sucre au Rwanda pour la période 1981-1991 .....	50
Tableau VI. Autres plantations de cannes à sucre au Rwanda (1981) .....	51
Tableau VII. Importations de sucre de 1979 à 1982 .....	52
Tableau VIII. Licences d'importation de sucre (1980-1983) .....	53
Tableau IX. Représentation des relations hiérarchiques selon le fonctionnement actuel de la SRK .....	64
Tableau X. Projet d'organigramme présenté par la SRK .....	65
Tableau XI. Organigramme adopté par le Comité de gestion .....	66
Tableau XII. Ratios de charges par rapport au prix de revient (1982) .....	107
Tableau XIII. Etapes principales de la structuration .....	123
Tableau XIV. Les principes fondamentaux d'organisation .....	124
Tableau XV. Douze défauts communs d'organisation .....	125
Tableau XVI. Organigramme révisé de la SRK .....	173

Tableau XVII. Structure fonctionnelle de la direction d'une moyenne entreprise monoproduit .....	178
Tableau XVIII. Premier palier de l'organigramme pour le projet du complexe agricole sucrier du Rwanda .....	182
Tableau XIX. Grille culturelle managériale .....	197

## LISTE DES FIGURES.

	page
Figure 1. Méthodologie systémique de diagnostic organi- nisationnel .....	10
Figure 2. Ecoles de pensée en management .....	15
Figure 3. Processus de gestion générale de la SRK .....	76
Figure 4. Processus de fabrication du sucre à la SRK .....	78
Figure 5. Sous-processus de préparation du sucre blanc .....	79
Figure 6. Processus de prise de décision .....	81
Figure 7. Processus financier de la SRK .....	83
Figure 8. Processus de plantation et d'entretien de la canne à sucre .....	85
Figure 9. Place de l'organisation dans le cycle de gestion .....	122
Figure 10. Démarche rationnelle d'organisation .....	127
Figure 11. Conceptualisation du système de structuration administrative .....	130
Figure 12. Identification de la zone sujette à discussion .....	167
Figure 13. Méthodologie de Checkland pour le diagnostic- intervention .....	187
Figure 14. Schéma du modèle de Weisbord .....	204
Figure 15. La boîte noire en pratique .....	219

## LISTE DES GRAPHIQUES

	page
Graphique 1. Evolution du rendement par hectare dans les plantations de la SRK de 1970 à 1982 .....	100
Graphique 2. Evolution des quantités récoltées par an de 1970 à 1982 .....	101
Graphique 3. Evolution de la production du sucre à la SRK de 1970 à 1982 .....	104

LISTE DES CARTES

	page
Carte 1. Localisation générale de la SRK .....	20
Carte 2. Périmètres sucriers actuel et projetés du Rwanda et Emplacement approximatif des plus proches sucreries étrangères .....	59

LISTE DES ANNEXES.

		page
Annexe	I. Observations sur les projets d'organigramme: lettre au Directeur de la SRK .....	233
Annexe	II. Description sommaire de la Kagera Sugar Estate .....	239
Annexe	III. Phytopathologie de la canne à sucre .....	240
Annexe	IV. Fiche de description des tâches .....	241
Annexe	V. Support administratif de la décision .....	242
Annexe	VI. Extraits de la lettre adressée au Ministre de l'agriculture et de l'élevage .....	243

## INTRODUCTION

Poursuivant leurs efforts de développement, les pouvoirs publics des pays en voie de développement (PVD) sont arrivés à "la création d'un nouveau type d'entreprises publiques dont la gestion est présumée respecter certains objectifs de politique générale, assurer la progression et la diversification de la production interne en vue de la substituer aux importations, mettre en oeuvre des systèmes de production les plus évolués, assurer le contrôle gouvernemental du secteur commercial privé, créer des emplois, accélérer la formation interne des capitaux et la croissance économique... De telles créations traduisent la ferme intention des gouvernements de jouer le rôle d'entrepreneur et d'organisateur de gestion." [37 p.1]

L'on affirme [37 p.1] que, traditionnellement, beaucoup d'études portant sur les entreprises publiques ont mis l'accent sur le caractère "institution" de ces entités beaucoup plus que sur leur aspect "entrepreneur et gestionnaire". Ce faisant, la question fondamentale à savoir "comment sont gérées en fait les entreprises publiques et quels résultats elles obtiennent" fut très peu examinée.

Dans la présente recherche, quoique nous admettions que l'envergure de la réponse requise pour satisfaire à cette interrogation ne peut être confiée à la faible portée de notre étude, nous restons néanmoins convaincu que l'aspect traité reste l'un des plus importants qui caractérise la gestion susdite. Nous avons mis l'emphase sur l'organisation ... surtout interne, externe aussi mais dans une moindre

mesure, les deux enfin, réunies dans une approche conflictuelle.

Par ailleurs, on remarque que [37]: dans les formes actuelles d'organisation des entreprises publiques, un des principes les plus répandus est le rattachement de ces entreprises à une autorité de tutelle. Cependant, il est malaisé de séparer la gestion d'une entreprise publique de son contrôle par l'Etat. C'est dans cette optique qu'une certaine ambiguïté demeure sur le tracé et le maintien des frontières à établir entre les domaines réservés à l'autorité de tutelle et aux dirigeants d'exploitation. Le problème que pose la bonne gestion de l'entreprise publique sous tutelle se complique dans une large mesure en raison de l'imprécision persistante de ces frontières.

C'est un champ semblable qui sera le théâtre de la présente intervention: une entreprise, aux prises avec ses problèmes d'organisation, s'efforce en même temps d'alléger l'emprise qu'exerce sur elle son autorité tutélaire, mais en pratique ... les liens entre ces deux champs problématiques s'avèreront très serrés. "Comment s'y prendrait-on alors pour sortir d'une telle impasse" sera la question à laquelle on s'efforce de répondre dans le présent document.

"La congruité organisationnelle...", ce thème est beaucoup plus l'issue du concours des circonstances de la recherche et de la corroboration des faits analysés que le produit d'un simple choix délibéré. Une telle procédure, pour d'aucuns apparaîtra bien particulière, mais elle n'en reste pas moins réaliste tout en conférant à l'étude toute son originalité.

Le contenu du document décevra, du moins nous l'espérons, tous ceux qui sont à la recherche de recettes-miracle. Faut-il rappeler en effet au début-même de cette étude, que l'époque du "one best way" est depuis longtemps révolue?

Ce document n'est pas d'essence théorique, car il trouve son fondement dans une expérience pratique vécue par l'auteur. Ce n'est pas non plus un guide d'action puisqu'il n'énonce pas de procédures ni de marche commune à suivre pour atteindre des résultats donnés. Il ne constitue que le résumé d'une tentative d'aviver le feu de l'action en se servant de principes théoriques reconnus.

#### Organisation du document.

Après cette brève introduction, des notes préliminaires serviront à définir le sujet dans ses principaux concepts, le contexte de l'étude de même que l'approche méthodologique seront également ébauchés. Tout cela se regroupe dans un chapitre premier.

Dans la suite, deux parties seront consacrées à la conception de la problématique de l'entreprise étatique "Sucrerie Rwandaise de Kabuye" ainsi qu'à l'étude de solution pertinente au problème retenu comme essentiel.

La première partie, regroupe les 2ème et 3ème chapitres ayant trait respectivement à la connaissance de l'entreprise dans son environnement et aux symptômes et zones problématiques. Cette partie s'achève en mettant en évidence le problème prioritaire qui servira de départ pour enclencher la démarche de solution.

La solution, dont il sera question dans la deuxième partie est exposée en trois chapitres:

-un chapitre quatrième qui décrit les fondements théoriques du modèle proposé;

-un chapitre cinquième dont le rôle est d'étudier de façon détaillée le modèle de solution en relation directe avec le milieu problématique;

-un chapitre sixième qui donne une première utilisation du modèle plus haut étudié.

Et comme nous ne pouvons conclure sans nous remettre en cause dans nos concepts méthodologiques, nous y avons consacré la troisième partie: les avantages de la méthodologie utilisée, ses faiblesses et inconvénients en relation avec le présent cas, y seront brièvement discutés. Cette discussion reflète en grande partie les opinions personnelles de l'auteur.

Les trois parties, par ailleurs intégrées d'après les impératifs méthodologiques, seront encore une fois rapprochées dans une conclusion générale. Celle-ci reprendra du même coup les faits les plus saillants qui découlent de cette expérience que nous estimons, sur bien des points, fort enrichissante.

## CHAPITRE I.

### NOTES PRELIMINAIRES.

#### 1. NATURE DE L'ETUDE

Le présent rapport est en grande partie le résultat d'une analyse de cas qui utilise des procédés heuristiques, une logique systémique cohérente pour identifier et résoudre les problèmes des organisations.

L'étude se fait au moyen d'une recherche, couplée d'une action (sous forme d'intervention ponctuelle), c'est un diagnostic (prononcé par un chercheur indépendant) appuyé sur un auto-diagnostic (par les concernés dans une organisation donnée).

Certes, la présente étude reste académique, mais elle se veut d'essence pratique, de moyen formatif et éducatif, et de finalité utile.

#### 2. SES OBJECTIFS.

L'étude poursuit une double série d'objectifs d'apparence hétérogènes, mais fondamentalement cohérents:

##### 2.1 Objectifs académiques:

• Objectif immédiat: mener à bonne fin une expérience de formation dans l'action (et d'action dans la formation)

• Un objectif intermédiaire: présenter un mémoire de recherche-action à l'UQAC, maîtrise en gestion des petites et moyennes

organisations.

• Deux objectifs ultimes:

-approfondir les concepts théoriques, les méthodologies et outils de recherche accumulés antérieurement par le chercheur;

-développer chez le chercheur une habileté à participer efficacement à la résolution des problèmes pratiques complexes des organisations humaines.

2.2 Objectifs vis-à-vis le système-client:

• identifier à travers une vue macroscopique de l'entreprise étudiée, les principaux problèmes vécus par les acteurs;

• faire une première conceptualisation tendant à délimiter le cadre dans lequel des solutions peuvent être envisagées;

• offrir des recommandations ad hoc au système-client quant à la (aux) solution(s) pertinente(s).

Ces deux séries d'objectifs se recoupent au point où l'atteinte des objectifs académiques est évaluée parallèlement et en fonction des objectifs spécifiés vis-à-vis le système-client.

### 3. PRECISION DES CONCEPTS:

#### •La congruité:

Elle se réfère à des notions de pertinence, de convenance et d'adéquacité. Elle suppose en particulier dans le présent cas, qu'aucune action ne peut être entreprise (si elle l'est, elle ne peut être réussie) si elle n'est pas contextuellement adaptée.

#### •Organisation:

La définition de ce concept dépend de l'optique adoptée. En effet, une certaine distinction est à faire entre l'organisation-institution et l'organisation-activité.

L'organisation-activité réfère à la formalisation du processus administratif, alors que l'organisation-institution apparaît comme le résultat de cette formalisation. Le premier aspect concerne la mise en place des structures, alors que le second a trait à l'ensemble des structures obtenues. Le sens que revêt l'organisation dans l'intitulé du présent document est celui qui a trait à l'organisation-activité [26 p.284].

#### •Gestion:

La gestion se conçoit comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. [23 p.17] Cette définition est retenue pour les fins de la présente étude.

• Intégration:

Dans le sens de la présente étude, l'intégration signifie: l'imbrication de plusieurs éléments dans un ensemble qui les couvre et les conduit en respectant leurs interdépendance, ressemblances, dissemblances et dynamique, dans le but d'atteindre un maximum de synergie.

• Système:

C'est un ensemble d'éléments intra et interreliés, en interaction dynamique, et organisés en fonction d'un but [44 p.69]. "Un système est plus que la somme de ses parties; c'est un tout indivisible. Désarticulé, il perdra ses propriétés essentielles. Les éléments d'un système peuvent être eux-mêmes des systèmes et tout système peut être une partie d'un système plus large". [39]

• Client

Est ainsi dénommée la personne qui veut savoir ou faire quelque chose et qui en conséquence commande l'étude. Cette personne est en position pour faire quelque chose à la suite de l'étude. [51] Pour le cas étudié, occupe la place de client la direction de la Sucrerie Rwandaise de Kabuye.

• Acteur

Est considérée comme acteur toute personne qui est confrontée à la réalité quotidienne de la vie du système à l'étude. Ainsi pour la sucrerie rwandaise, sont des acteurs: le directeur, les

chefs hiérarchiques et tous les autres employés et ouvriers.

• Chercheur

C'est celui qui possède un certain bagage de connaissances théoriques et une expérience méthodologique de la recherche et entreprend une recherche.

4. CADRE METHODOLOGIQUE

La méthodologie, dite de Checkland, qui porte sur le diagnostic-intervention est rigoureusement suivie dans le présent cas. Pour préciser le concept de "diagnostic", l'on se réfère aux notions qu'en donne Gérard Brown [5 p.14].

Le terme diagnostic est en principe réservé à la médecine. Cependant dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs déficiacées, de découvrir les corrections à leur apporter et de déterminer comment procéder à l'application de ces corrections. Il faudra certes corriger des points faibles, mais sans laisser de côté les points forts de l'entreprise qu'on devra au contraire mieux exploiter.

Quant à la méthodologie elle-même, l'on se borne à en schématiser le processus global, car il serait fastidieux et peu pertinent de la décrire dans tous ses détails. (2)

---

(2) Voir Figure 1. à la page suivante.

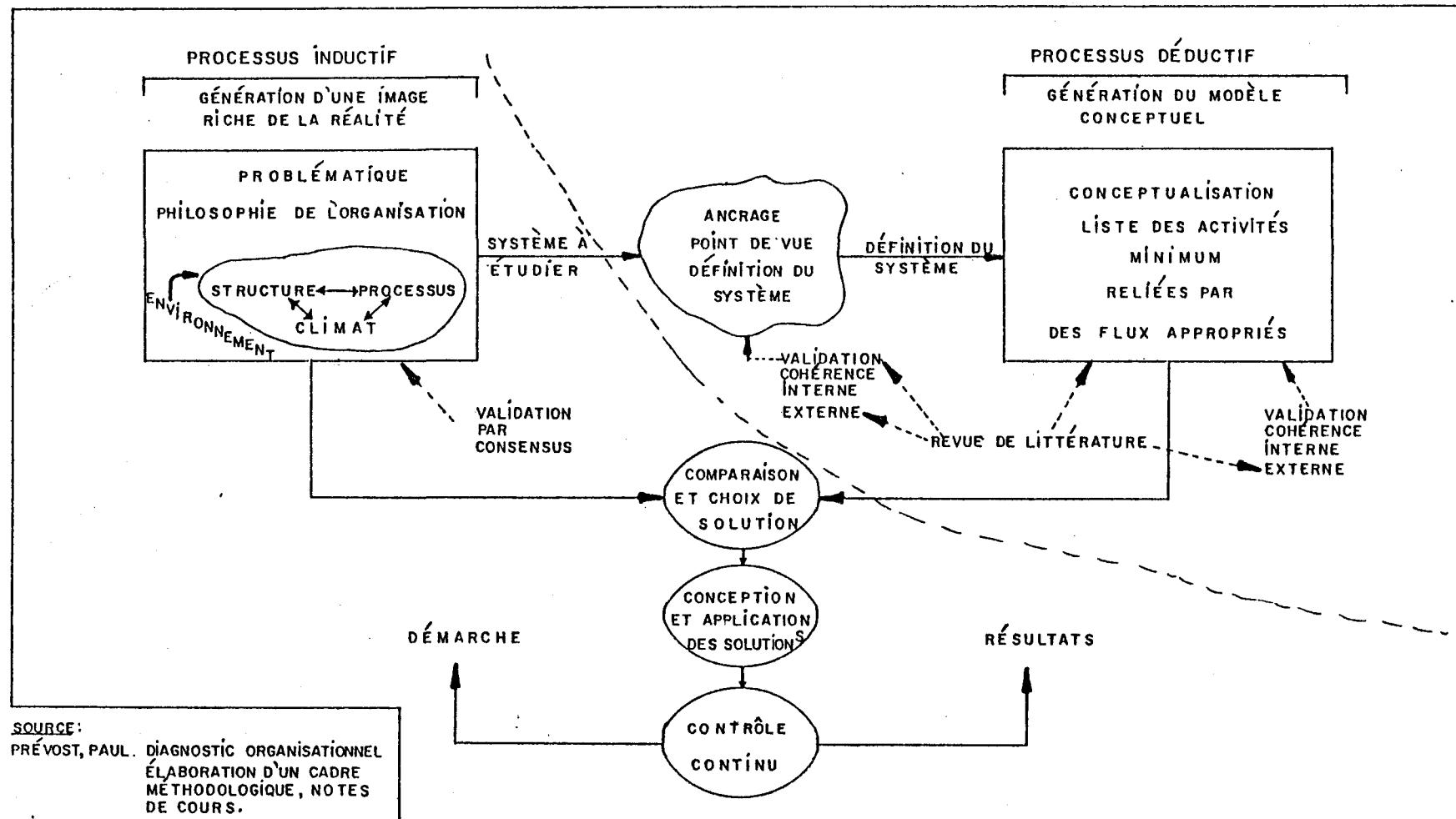


FIGURE:1 - MÉTHODOLOGIE SYSTÉMIQUE DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Le processus d'identification-résolution des problèmes est alimenté:

-sur le plan théorique, par des lectures et réflexions sur la gestion et le diagnostic organisationnel en général, puis sur le sujet étudié en particulier.

-sur le plan pratique, par des observations régulières *in situ*, par des entrevues et des études de documents. Pour ce dernier aspect, il sera parfois impossible de fournir des références précises, pour la simple raison qu'il n'en existe pas. C'est ainsi qu'une simple lettre, un entretien avec une spécialité pertinente, révèlent des informations d'une richesse qu'on ne peut jamais trouver dans des documents édités.

La méthodologie de Checkland que l'on se propose d'utiliser s'inspire beaucoup de la recherche-action et fait continuellement recours aux notions globalistiques prônées par l'approche systémique. L'on se doit de donner certaines caractéristiques quant à ces deux dernières approches.

• La recherche-action:

Rapoport [42 p.115] définit la recherche-action comme "une recherche qui vise à apporter une contribution à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable".

Cette définition se rapporte directement aux sciences sociales d'où est née cette approche.

Voici une définition qui nous semble mieux appropriée dans le cadre de la gestion des entreprises: Bowers [4 p.40] considère la recherche-action comme une recherche orientée vers l'action, "une étude systématique originant des besoins d'un programme opérationnel, les résultats de laquelle sont un feed back direct et immédiat au personnel impliqué pour l'aider à améliorer l'efficacité de ses opérations".

Plutôt que de s'attarder à analyser la teneur de ces définitions (d'ailleurs il en existe beaucoup d'autres), il est plus utile de les compléter par quelques caractéristiques de la recherche-action.

La recherche-action est une recherche dans l'action c'est-à-dire une recherche:

-portant sur des acteurs sociaux, leurs actions, leurs transactions, leurs interactions,

-conçue pour équiper d'une pratique rationnelle leurs pratiques spontanées,

-assumée par ces acteurs eux-mêmes (auto-diagnostic et auto-pronostic) tant dans ses conceptions, que dans son exécution et ses suivis.

Quel risque est-il à courir dans l'utilisation d'une approche de recherche-action?

Henri Desroche [8 p.14] appréhende ce risque en ces termes:

Enquête ainsi auto-gérée, ses aléas n'en résident pas moins dans les incertitudes de sa co-gestion entre conscientisants et conscientisés surtout si les premiers correspondent à des chercheurs professionnels et les seconds à des praticiens sociaux. Excès d'identification par défaut de distanciation, excès de distanciation par défaut d'identification. Dans les deux cas, risques complémentaires: récupération des chercheurs par les

acteurs, manipulation des acteurs par les chercheurs. Dans ce second cas, les acteurs deviennent main-d'oeuvre des chercheurs et leur pratique sociale est succursalisée par idéologies ou méthodologies dominantes. Dans le premier, les chercheurs deviennent les intellectuels fallacieusement organiques des acteurs (leurs "intellectuels de service") et leur épistémologie s'aplatit dans des stéréotypes ou slogans sous alibi qu'ils sont endogènes.

Le risque ainsi exprimé est réellement couru dans le diagnostic-intervention, et le chercheur doit surveiller constamment ses actions pour l'éviter.

- L'approche par les systèmes:

L'on a déjà défini le concept de "système". Directement appliquée aux organisations, la notion de système désigne [2 p.14] "un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés".

Par sa nature, l'approche systémique transcende les frontières disciplinaires, devenant ainsi un pont interdisciplinaire et un corps multidisciplinaire. L'approche systémique est la seule à permettre d'apprécier les problèmes complexes des organisations dans une optique multidimensionnelle, pluri-factorielle et polycentriste. Elle constitue dès lors un cadre conceptuel pertinent tant au plan pratique que théorique.

### 5. CONTEXTE HISTORIQUE DE L'ETUDE:

Au centre de la présente étude se situe un diagnostic. Le diagnostic organisationnel rentre incontestablement dans les domaines prioritaires à développer dans les sciences de gestion. De plus, le diagnostic dont il est question se fait dans une optique systémique. A l'avant-garde des recherches en sciences de gestion, plusieurs chercheurs adoptent des méthodologies s'inspirant des préceptes systémiques.

Par souci de brièveté, l'on aborde pas ici l'aspect évolutif de la pensée managériale qui a abouti à la théorie des systèmes. L'on donne toutefois un schéma qui peut constituer un excellent cadre de référence pour le lecteur intéressé qui pourra avantageusement consulter la bibliographie suggérée. (3)

Bref, se réclamant du courant moderne de pensée en management, utilisant une méthodologie toujours en rodage, la présente étude n'en reste pas moins optimiste quant à l'atteinte des objectifs énoncés, et à la contribution (si dérisoire soit-elle) qu'elle s'efforce d'apporter à ce mouvant corpus scientifique qu'est le management systémique.

---

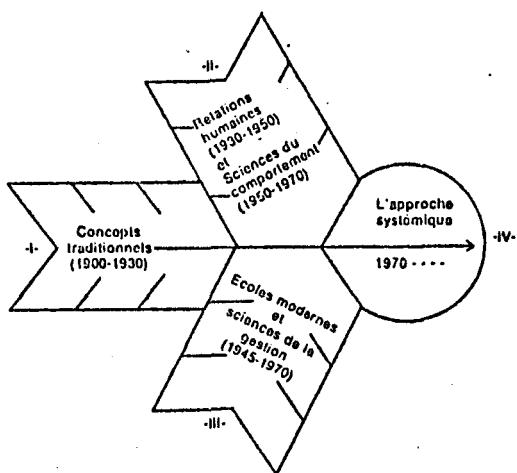
(3) Voir Figure 2. à la page suivante

E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Mac Millan, N.Y. 1935.  
 K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, N.Y., 1951.  
 A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, N.Y., 1954.  
 D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, N.Y., 1960.  
 G. Homans, *Social Behavior, Its Elementary Forms*, Harcourt Brace & World Inc., N.Y. 1961.  
 Etc.

F.W. Taylor, *Scientific Management*, N.Y.  
 Harper & Bros, 1911.

H. Fayol, *Administration Industrielle et générale*, (publié en 1916) ré-édition Dunod, 1966.

M. Weber (1864-1920), *The Theory of Social and Economic Organization*, traduit de l'allemand par Talcott Parsons et autres, Hodge et Co., 1947.



V. Bertalanffy, L., *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1973.

F.E. Emery, *Systems Thinking*, Penguin Books Ltd. Bungay, 1969.

Fremont & Rosenzweig, *Organization and Management a System Approach*, McGraw-Hill, 1970.

Shrode & Voich, *Organization and Management Basic Systems Concepts* Irwin, N.Y., 1974.  
 Etc.

R. Schlaifer, *Probability and Statistics for Business Decisions*, McGraw-Hill, N.Y., 1959.  
 S. Beer, *Cybernetics and Management*, English University Press, 1959.  
 March & Simon, *Organization*, John Wiley and Sons, N.Y., 1958.  
 Lawrence & Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard, U.P., 1967.  
 Etc.

Source : [23 p. 25]

Figure 2. Ecole de pensée en management

## PARTIE I.

### VERS UNE IDENTIFICATION SYSTEMATIQUE DES PROBLEMES DE LA SUCRERIE

#### RWANDAISE DE KABUYE (S.R.K.).

Un vieil adage veut qu'un problème qui a été bien identifié soit considéré comme résolu, du moins à moitié. L'approche méthodologique adoptée pour les fins de la présente étude privilégié de son côté aussi l'aspect "identification des problèmes". La problématique de la Sucrerie Rwandaise de Kabuye sera donc élaborée avec autant de minutie que nécessaire.

Par ailleurs, il serait superflu de diagnostiquer un système qui reste peu défini et qui progresse dans un environnement passablement flou. C'est pourquoi une certaine importance sera attachée en premier lieu à la présentation générale de l'entreprise, laquelle présentation sera complétée par une description de tous les structures et processus; et en second lieu, à la description de l'environnement. Toutes ces descriptions, en plus d'être d'une utilité considérable pour le chercheur, donneront aux acteurs une image nettement plus claire de la réalité qu'ils vivent. Cette vue détaillée nous permettra d'identifier par la suite, sur base d'indicateurs pertinents, les principaux sous-systèmes à fonctionnement défaillant.

## CHAPITRE II.

### IMAGE RICHE DE LA S.R.K.

#### INTRODUCTION

Dans l'image riche de la SRK, nous avons l'intention d'attacher une importance considérable à la description des diverses composantes (services, structures, processus, philosophie) de l'entreprise, puis à la définition des multiples connections qu'elle a avec son environnement. Remarquons d'ores et déjà que ces dernières ne sont pas nécessairement les moins influentes dans la détermination de son modus operandi.

Toutefois, avant de commencer, il sied d'examiner deux petites interrogations:

- Jusqu'où vont les limites de l'entreprise?
- Qui faut-il considérer comme un externe à l'entreprise?

Evoquons de façon tout à fait générale le dilemme que pose une telle scission.

En général, l'on peut dire que, sans définition adéquate des frontières des systèmes d'activités et de groupes, les frontières organisationnelles sont difficiles à définir. Pourtant, c'est peut-être un paradoxe majeur des entreprises que : le plus certain les frontières peuvent être situées, le plus facilement les systèmes formels de communication peuvent être établis.[33]

Ainsi, à moins qu'une frontière ne soit adéquatement située et définie, différentes personnes la tireront dans différentes places et de là il y aura confusion entre l'intérieur et l'extérieur. Cette confusion peut facilement aboutir à l'échec et l'inefficience en créant de multiples

incongruités.

Un autre défi de taille dans la définition des frontières et particulièrement dans le cas des entreprises publiques, c'est que ces frontières sont changeantes. Pour notre cas, les limites les plus significatives se situeront toujours aux frontières physiques (domaniales) mais il faudra garder à l'esprit le champ étendu de l'exercice des activités. Est à retenir aussi la prédisposition au changement de ces frontières. Dans cette optique, seront considérées comme internes seulement les ressources humaines de l'entreprise qui participent au fonctionnement quotidien de l'entreprise par opposition aux externes dont les sphères d'actions sont plutôt limitées à des injonctions ou à des avis...

Et quoiqu'il en soit, le dilemme reste posé en termes d'antinomie entre la difficulté d'une part, et la nécessité d'autre part, d'établir les frontières des organisations humaines.

#### 1. PRESENTATION GENERALE DE LA SRK:

Comme son nom l'indique, la SRK est une entreprise qui opère dans le domaine de l'agro-industrie, fabricant du sucre à partir des cannes à sucre qu'elle cultive.

Débuté en 1967, le projet "Sucrerie Rwandaise de Kabuye" a connu d'importantes transformations de 1972 à 1976, triplant sa capacité de traitement. Ayant connu une gestion rentable jusqu'en 1981, elle traverse présentement une période de crise sans précédent, crise qui,

sans recette extemporanée, risque de devenir fatale.

### 1.1 Localisation et Historique.

#### 1.1.1 Localisation:

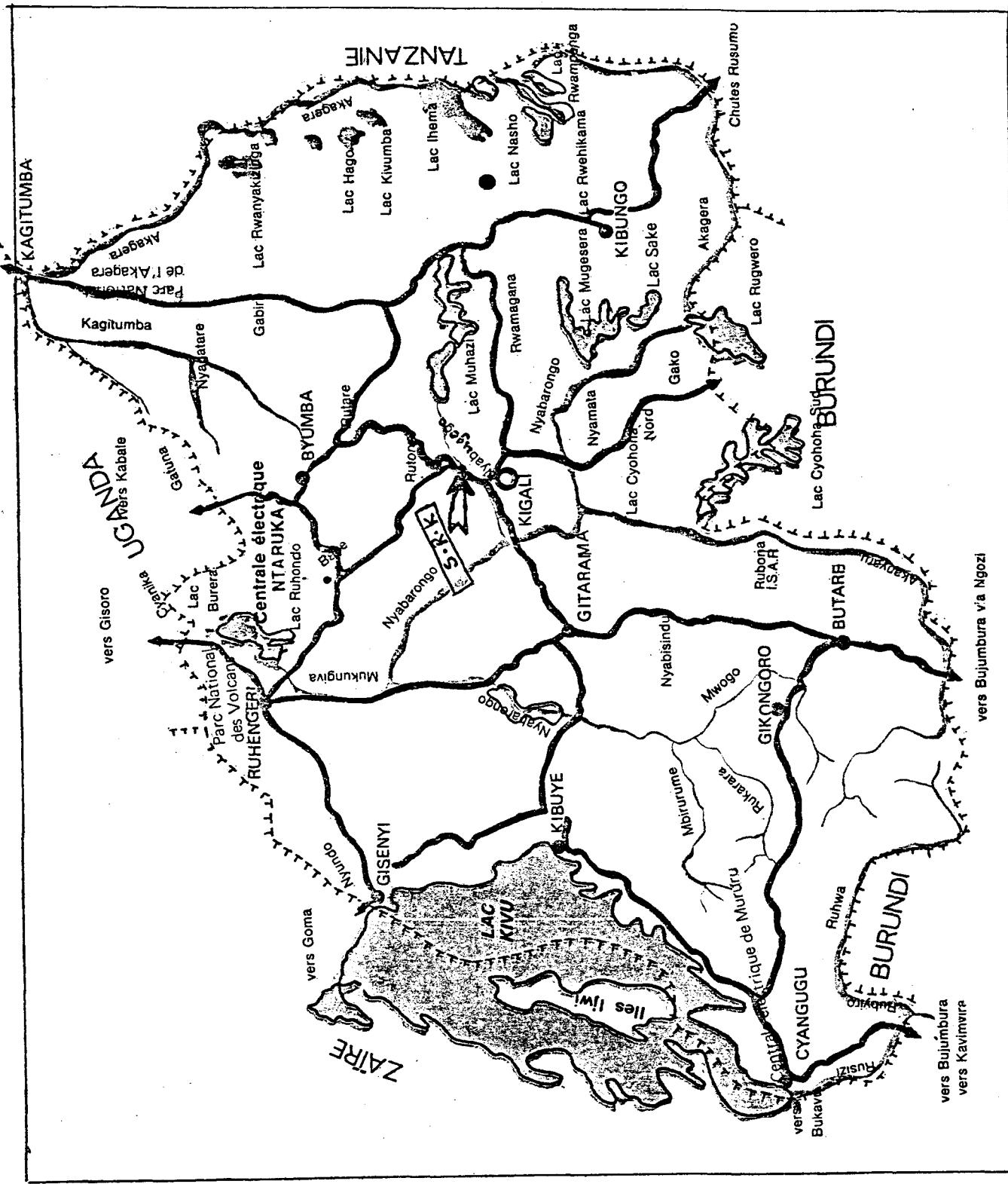
La SRK, centre des préoccupations de la présente intervention, se situe dans la vallée de la rivière Nyabugogo, dans la Commune de Rutongo, Préfecture de Kigali. La préfecture de Kigali se trouve au centre-est du Rwanda, et elle contient la région de la capitale, cette dernière appelée elle-même Kigali.

Par rapport à la capitale et en suivant la route Kigali-Gatuna, la SRK est située à environ 10 Km (6.2 miles) du Rond-Point voisinant le quartier commercial du centre-ville de Kigali. A droite de l'axe routier Kigali-Gatuna, il y a une distance de 400m (1312 pieds) à parcourir pour se rendre à la SRK.

Pour bien fixer les idées, la carte I (1) montre l'emplacement exact de la Sucrerie Rwandaise de Kabuye par rapport à l'ensemble territorial qu'est le Rwanda, et par rapport à la capitale.

---

(1) Voir carte I p. suivante.



Carte I. Localisation générale de la SRK.

### 1.1.2 Historique

La SRK, telle qu'elle se présente actuellement, est le résultat d'un processus qui a débuté vers les années 1967 où les chinois de Formose (l'actuel Taïwan) ont commencé à planter des cannes à sucre dans la vallée de la rivière Nyabugogo. Depuis ces premières plantations qui marquent en fait les origines de la SRK, plusieurs transformations physiques et administratives ont eu lieu, et elles seront résumées ci-après.

Il faut noter toutefois que pour certains changements, les causes n'ont pu être spécifiées, les sources d'information dont dispose le chercheur n'ayant pas permis de les retracer.

Les Chinois de Formose, occupés dans la Riziculture depuis janvier 1964, ont commencé la culture de la canne à sucre en 1967. A la maturation des premières cannes sucre, ils opèrent (en 1969) une petite unité de traitement (installée en 1968) d'une capacité de 50 t/jour et produisant 2.75 Tonnes de sucre par jour de 24 heures.

Les rendements s'avèrent satisfaisants, et ils envisagent dès 1971 l'extension des plantations et de l'usine. Mais, ils n'ont pas le temps de mettre leur projet à exécution, car ils se retirent en 1972, suite à une rupture des relations diplomatiques entre la République Rwandaise et la Chine de Formose. Suite à ce retrait impromptu des taïwanais, le Gouvernement de la République Rwandaise fait appel à la République Populaire de Chine pour réaménager l'usine et étendre les plantations.

Un accord sera signé (2) à cet effet entre le Gouvernement de la République Rwandaise et le Gouvernement de la République Populaire de Chine. Naturellement, des entretiens amicaux entre les parties signataires avaient eu lieu antérieurement en vue de dépecher des cadres et techniciens chinois à la SRK, parant au plus pressé au moment du départ des Taïwanais.

La SRK sera donc dirigée par les Chinois de la République Populaire de Chine de 1972 à 1976 où, après le réaménagement de l'usine et l'extension des plantations, (tel que convenu dans l'accord) ils remettent l'entreprise aux mains du Gouvernement Rwandais. La mission technique chinoise restera cependant pour assister et initier les cadres rwandais dans la gestion jusqu'en décembre 1977.

Depuis lors, la SRK est dirigée par les cadres nationaux, en tant que service étatique officiellement intégré au sein du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. Le tableau I reprend les principales étapes historiques de la Sucrerie Rwandaise de Kabuye.

---

(2) Source: Ministère des affaires étrangères, services des affaires juridiques, "Correspondance et Protocole entre la République Rwandaise et la République Populaire de Chine."

TABLEAU I Resumé de l'historique de la Sucrerie Rwandaise à Kabuye.

ANNEES	PRINCIPALES ETAPES HISTORIQUES	LEADERSHIP	OBSERVATIONS
1967	- Premières Plantations des cannes à sucre Etendue: 50 Ha		- Structure Organisation connue seulement des TAIWANAIS
1969	- 1er Traitement de cannes à sucre capacité de l'Usine 50 T / Jour		- Style de gestion non retracé - Gestion autonome.
1970	- Début de l'extension des Plantations	TAIWANAIS	
1971	- Projet d'extension de l'usine.		
1972 ( Avril )	- Départ des Taiwanais		
( Mai )	- Arrivée des Chinois de la Chine Populaire		
	- Début Réaménagement de l'Usine		
1976	- Mise en Opération de l'usine ( après réaménagement )	CHINOIS DE LA CHINE POPULAIRE	- Bases organisationnelles sont à la disposition des Chinois de la Chine Populaire.
( )	- CAPACITE théorique prévue: Traitement de 150 T / Jour CAPACITE REELLE UTILISEE: 198 T de cannes / Jour PRODUCTION : 18.6 T de sucre par jour Plantations : 525 Ha.	+ CADRES RWANDAIS	- Le style de gestion est peu connu des nationaux. - Gestion autonome.
Dec. 1976	REMISE du Projet aux mains du Gouvernement Rwandais	CADRES RWANDAIS	- La gestion fonctionnelle de la S.R.K se fait au sein d'une structure mitigée mi-autonome, mi-dépendante.
Déc. 1977	- Départ de la Mission technique chinoise - Etendue des Plantations: 594.19 Ha	+ MISSION TECHNIQUE CHINOISE	
1983	- Superficie Plantations: 574.45 Ha	CADRES RWANDAIS	- Perte de l'autonomie de gestion - Service étatique - Recherche d'un statut juridique propre.

Cet aperçu historique ne cesse de soulever certaines interrogations quant à ce qui concerne la structure organisationnelle. En effet, personne ne sait jusqu'à présent les préceptes conceptuels de la structure organisationnelle ni des Taiwanais, ni des chinois de la Chine Populaire. Il serait dès lors hasardeux de poser des hypothèses sur les effets marquants de cette structure sur le rendement.

Les acteurs s'accordent pour dire que la gestion de la Sucrerie Rwandaise était en pratique entièrement autonome, et ce, pendant la décennie 1967-1976, où cette entreprise, toujours au stade de projet, était dirigée par les Chinois (de Formose ou de la Chine Populaire). A l'instar de tous les projets dirigés par des étrangers au Rwanda, cette situation ne présente rien de pathologique.

Ladite autonomie de gestion disparaît avec le départ des Chinois de la Chine Populaire. Cela est aussi pour le moins surprenant, car les textes législatifs consultés [43 p.358] attestent que la SRK a toujours été un service du MINAGRI (Ministère de l'agriculture et de l'élevage). Toujours est-il que les cadres rwandais, au moment de relayer les Chinois, ont conservé la structure existante (dont personne ne connaît cependant les tenants et aboutissants). Ce qui semble poser, pour le moment, de sérieux problèmes.

## 2. PRESENTATION ACTUELLE

### 2.1 Définition:

A l'heure actuelle, la SRK peut être définie comme un service du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage qui, sous la supervision d'un directeur, utilise les ressources nécessaires pour produire les cannes à sucre et les transformer en sucre blanc; en vue de participer à la satisfaction des besoins des consommateurs du sucre au Rwanda, tout en s'assurant un minimum de rentabilité lui permettant l'autofinancement.

#### Validation de la définition:

L'approche systémique suggère de valider un tel système par 6 éléments essentiels (P.E.C.T.A.P en sigle):

- P (propriétaire): Le propriétaire de la SRK est le Gouvernement Rwandais par le truchement du Ministère de l'agriculture et de l'élevage.

- E (environnement) : socio-économique, politico-légal, géographique, culturel et démographique que constitue le milieu rwandais. On peut noter en particulier:

.Le ministère de l'Agriculture et de l'Elevage qui contrôle la SRK, celle-ci étant (selon l'organigramme de ce Ministère), un service intégré dans sa division de Production industrielle. (Cependant on remarque qu'en pratique, la Sucrerie Rwandaise relève directement de la Direction Générale de l'Agronomie au sein du même ministère).

.Le marché de ventes qui pour le moment, se limite à l'intérieur des frontières nationales.

. Le marché d'approvisionnement qui se situe principalement en dehors

du territoire rwandais.

- C (clients): les consommateurs (au niveau domestique ou industriel) de sucre au Rwanda.
- T (Transformation): Assurer la culture , la récolte, et l'usinage des cannes à sucre pour obtenir du sucre prêt à être consommé.
- A (Acteurs):
  - Le Directeur de la Sucrerie Rwandaise
  - Les responsables hiérarchiques
  - Tous les autres employés.
- P (Point de vue): la combinaison des ressources vise prioritairement la satisfaction des besoins des consommateurs de sucre, mais doit produire également quelque profit du moins pour assurer l'exploitation pérenne de l'entreprise.

## 2.2 Détails des activités

La SRK regroupe (actuellement) 6 principales catégories d'activités:

- Les activités administratives
- Les activités d'études et programmes
- Les activités de laboratoire
- Les activités de plantations
- Les activités de production
- Les activités de maintenance.

Hormis les activités administratives qui se regroupent dans des services conventionnels (Direction, Comptabilité, Bureau du personnel et Secrétariat) dont le rôle est généralement reconnu, on remarque directement que les autres activités sont l'apanage des opérations

agro-industrielles qui constituent l'essence-même de la SRK. Les premières seront brièvement décrites, l'emphase étant mise sur les dernières.

Par ailleurs, la description ci-après, sans pour autant être tenue pour trop sommaire, sera néanmoins complétée par des informations qui seront fournies à l'occasion de la description des tâches (3).

#### 2.2.1. Les activités administratives.

Elles sont regroupées en quatre services distincts:

1. La Direction: Un directeur coordonne, contrôle et supervise toutes les activités de la SRK.
2. La Comptabilité: tient à jour les registres comptables, collige l'information financière et dresse les rapports financiers. Toute l'information concernant la gestion de l'entreprise transite par le service de la comptabilité qui joue aussi le rôle du service financier. La caisse, les magasins, et le bureau d'approvisionnements font partie intégrante du service de comptabilité. Le service compte actuellement 68 employés dont 23 sont des saisonniers.(4)
3. Le secrétariat: trois employés s'occupent présentement des tâches conventionnelles de secrétariat (Dactylographie, courrier, archives...)

---

(3) Voir infra même chapitre, section 3. Structures et processus.

(4) A la SRK, les employés saisonniers sont ceux qui sont engagés ponctuellement pour les fins de fabrication et servent seulement pendant la campagne de production. Les chiffres donnés proviennent des données recensées au 1983-08-02 par le bureau du personnel.

4. Le Bureau du personnel: Il comprend six employés . Ces employés, qui, dans une organisation privée, s'occuperaient de toutes les tâches se rapportant à la gestion des ressources humaines, n'a, à la SRK, aucun droit de regard sur les activités de ressourcement et de licenciement du personnel. Ces dernières activités sont exercées par le Ministère de la Fonction Publique et par la Direction de la SRK. L'intervention du Ministère de l'agriculture dans ce domaine n'est pas sans engendrer certains conflits qui se répercutent sur la gestion interne.

#### 2.2.2 Les activités d'études et programmes

Implanté depuis 1979, le service qui regroupe ces activités n'a été opérationnel qu'en 1982, la raison principale de ce retard étant le manque de personnel. Jusqu'à maintenant, ce sous-système n'est pas encore bien rodé et il ne compte qu'un seul employé qui en est le chef.

#### 2.2.3 Le laboratoire.

Le rôle du laboratoire est d'effectuer toutes les analyses chimiques se rapportant aussi bien à la matière première au cours de sa préparation (ex: tester le degré de maturité des cannes à sucre), ainsi qu'au produit tout au long du processus de fabrication. Quatorze personnes (14) sont actuellement employées au laboratoire.

L'exiguïté de l'espace de travail eu égard au nombre d'employés et aux équipements utilisés a récemment motivé l'extension du local réservé aux travaux de laboratoire.

#### 2.2.4 Les activités de plantation:

Les cannes à sucre utilisées dans la fabrication du sucre à Kabuye sont récoltées des champs appartenant en quasi-totalité à la SRK.

Les plantations occupent 535.45 Ha (fin 1982) dans un rayon d'environ 25 Km (15.6 miles) dans les vallées voisinant la SRK.

Le chef des plantations supervise les travaux effectués dans toutes les aires cultivées. Il est aidé dans cette tâche par des agronomes responsables de secteurs, ainsi que par des capitales et sous-capitales.

L'importance des plantations justifie la quantité de main-d'œuvre utilisée. En effet, le total des employés affectés au service des plantations est de 322 (soit près de 1/3 des effectifs de la sucrerie).

Remarque: Jusqu'en 1982, un service de transport était affilié au service des plantations pour faciliter et compléter les activités de ce dernier. Actuellement, ce service regroupe 174 employés (dont 145 saisonniers) et dépend hiérarchiquement de la direction.

#### 2.2.5 Les activités de production.

La production, dans le présent cas, doit être comprise dans son sens le plus restreint, car se référant en réalité aux seules activités de fabrication. La production sensu lato regrouperait les plantations (source d'approvisionnement), le laboratoire, la maintenance. Ces services ont été, pour toutes fins pratiques, séparés. Vraisemblablement, cette séparation est motivée par la nécessité de placer à la direction de chaque service une personne-ressource

spécialisée eu égard aux responsabilités à assumer.

Les activités de production ont trait à l'usinage: de la mise en fabrication des cannes à sucre à l'ensachement du sucre blanc.

Présentement, 239 employés sont occupés dans les activités de fabrication:

- un bureau de production qui regroupe le gérant de la production et trois chefs d'équipe;
- 234 ouvriers disséminés partout le long de la chaîne de production.

Il est à noter que plus de la moitié des employés occupés dans la fabrication du sucre sont des saisonniers.

Pour ce qui est de l'usine elle-même, la capacité de traitement prévue au moment du réaménagement était de 150 tonnes de cannes à sucre par jour de 24 heures. En pratique, cette norme est de loin dépassée. On traite facilement plus de 200 tonnes de cannes par jour. On estime d'ailleurs qu'il est possible et techniquement faisable d'usiner 250 tonnes de cannes par jour. On considère aussi que la capacité maximale de traitement est de 260 tonnes/jour de 24 heures.

Le rendement technologique est de 10% et la norme théorique de performance pourrait être exprimée en termes suivants:

Un (1) hectare de plantations donne 100 tonnes de cannes à sucre, ce qui peut fournir 10 tonnes de sucre prêt pour la consommation.

L'usine comprend grossièrement trois (3) ateliers:

- l'atelier des moulins: pour l'extraction du jus à partir des cannes à sucre broyées;

- l'atelier des chaudières: assure la production de la vapeur utilisée à certaines étapes du processus de fabrication du sucre où l'énergie calorifique est nécessaire.
- l'atelier d'épuration et cuisson: assure la préparation du sucre blanc.

N.B.: La vétusté des machines, jointe à la non-standardisation et à l'absence des spécifications techniques de certaines d'entre elles, est parfois à l'origine des pertes (quantitatives et qualitatives) qui se produisent au cours du processus de fabrication du sucre.

Le tableau II fournit quelques informations sur la production des cannes à sucre et du sucre à la SRK de 1978 à 1982:

Tableau II. Performances réalisées dans les plantations et la production  
de 1978 à 1982.

Années Indicateurs de Performance	1978	1979	1980	1981	1982
• Superficies récol- tées (hectares)		196,93	232,19	287,99	254,82
• Quantités récol- tées (tonnes)	23 124,576	24 636,218	24 310,580	26 437,360	20 360,170
• Rendement moyen par hectare	-	125,1	104,7	91,8	79,9
• Durée des cam- pagnes (jours)	126,30	161,8	158,50	156,64	101,03
• Quantité de sucre produit (tonnes)	2 264,85	2 350,00	2 363,73	2 367,10	1 844,20

#### 6. Les activités de maintenance:

Le service de maintenance compte 57 employés (pas de saisonniers). Le rôle d'un tel service qui n'est plus à démontrer dans n'importe quelle entreprise manufacturière, se justifie a fortiori à la sucrerie rwandaise, quand bien même les équipements ne fonctionnent que pour une période ne dépassant pas 5 mois par année. La rentabilité d'un tel service peut susciter, pour quelque observateur, certaines interrogations...

Les activités de maintenance peuvent en fait se regrouper en trois ateliers:

-un atelier mécanique: entretient et répare les machines utilisées dans la fabrication; fabrique certaines pièces de rechange.

-un atelier électrique: contrôle le système d'alimentation électrique de l'usine et ses annexes, effectue les réparations électriques nécessaires.

- un garage: entretient et répare le charroi de la SRK.

Pour terminer cette description de la SRK, il faut ajouter que pour les ressources humaines utilisées, deux catégories n'ont pas été touchées, car n'étant pas reliées à aucun service (ou groupe de service) en particulier.

Il s'agit:

1) des employés engagés pour entretenir les bâtiments, et selon les besoins, effectuer les extensions mineures que nécessite l'exploitation, ils sont au nombre de 54 pour le moment,

2) des gardiens assurant de façon générale la sécurité des biens de

l'entreprise. Actuellement, on en compte 21 parmi lesquels un seul travaille comme saisonnier.

Le tableau III reprend les effectifs de la SRK et leur répartition par service.

Tableau III. Effectifs de la SRK et leur répartition par service

(Situation au 2/08/1983)

Services	Permanents	Saisonniers	Total
Administration:			
Direction	1	-	1
Secrétariat	3	-	3
Comptabilité	45	23	68
Bureau du Pers.	6	-	6
Etudes et Programmes	1	-	1
Laboratoire	14	-	14
Plantations	322	-	322
Transport	29	145	174
Production	111	128	239
Maintenance	57	-	57
Poste et construction	26	28	54
Gardiens	30	1	31
<b>Total</b>	<b>645</b>	<b>325</b>	<b>970</b>

Les chiffres ont été relevés au début de la période de production, le total sera réduit du nombre des saisonniers à la fin de la campagne de production.

### 2.3 Autres renseignements pertinents:

Remarque: Les données financières sont exprimées en FRW (francs rwandais) et leur équivalent approximatif en dollars canadiens (\$) est inscrit entre parenthèses.

1) Les capitaux propres de la SRK sont chiffrés à 500 188 106 Frw (\$ 6 768 445) selon le rapport financier de 1982.

Ces capitaux appartiennent, en totalité, à l'Etat Rwandais.

2) La valeur des immobilisations corporelles, après amortissement s'élève à 236 890 011 Frw (\$ 3 205 548).

3) Les stocks (sucre) occupent une place importante dans les actifs de la SRK: 421 189 501 Frw (\$ 5 699 452) soit plus de la moitié des actifs.

4) Pour l'exercice financier 1982, le chiffre d'affaires de la SRK s'élève à 81 680 950 (\$ 1 105 290).

L'exploitation est déficitaire de 54 200 711 (\$ 733 433) pour la même période.

L'usine occupe une superficie de 1 249,71 mètres carrés (13 437,742 pi.ca).

En incluant toutes les annexes (i.e: garage, magasins, dépôts, atelier Mécanique, salle d'emballage, systèmes de pompage d'eau et réservoirs, bureau approvisionnements, salles de repos pour travailleurs), la superficie obtenue est de : 4 872,56 m<sup>2</sup> (52 393,12 pi.ca).

Les chiffres ne tiennent pas compte de la superficie du bâtiment administratif (312,34m<sup>2</sup>=3 358,49 pi.ca) et des voiries et cours cimentés (6 597,23 m<sup>2</sup>=70 937,96 pi.ca).

#### 2.4 Conception philosophique de la gestion de la SRK.

La SRK est un service étatique. Mais, il n'est pas possible d'opérer une firme de la taille de la SRK comme un simple service étatique. Telle est la conception des acteurs. Il faudrait un minimum d'autonomie permettant une gestion rationnelle. Ce minimum apparaît vital dans les circonstances actuelles et c'est pourquoi des démarches ont été entreprises dans le but d'obtenir un statut juridique propre.

Poursuivant leurs efforts pour rentabiliser la SRK, les acteurs restent plutôt sceptiques quant aux résultats espérés. En effet, certaines techniques tendant à introduire une bonne gestion opérationnelle et stratégique ne sont pas toujours adoptées par le preneur de décision.

Les acteurs sont conscients du fait que le preneur de décision n'a pas nécessairement le temps de se tenir au courant des contraintes posées par la gestion quotidienne de la SRK. Dès lors, la rationalité des décisions prises ne rencontre, de la part des acteurs, qu'une crédibilité limitée.

#### 2. LA SRK: ENVIRONNEMENT, SUPERSTRUCTURES ET SUPRASYSTEMES.

Aucune organisation ne peut être considérée comme complètement fermée. On ne répète jamais assez que c'est un système à interaction dynamique avec son environnement (clients, compétiteurs, employés, fournisseurs, gouvernements, le public en général...).

Ainsi, la présente analyse de la SRK ne saurait se limiter à ses frontières physiques et purement conventionnelles, sans perdre ipso facto une bonne part des suprasystèmes et superstructures qui, tout en étant physiquement externes, conditionnent virtuellement la vie de cette organisation.

Ci-après, il sera donc question d'apprécier et de fournir un essai d'interprétation pour ce qui a trait aux divers types d'environnement qui exercent des effets multiples et certains sur la gestion de la SRK.

## 2.1 Environnement géographique et écologique.

2.1.1 Altitude: L'altitude idéale pour la culture de la canne à sucre varie entre 1000 et 1200m.

A Kabuye, l'altitude est de 1450m. Cependant, les rendements furent longtemps satisfaisants et si, actuellement, ils connaissent une baisse notoire, les raisons se cherchent ailleurs que dans l'altitude.

2.1.2 Humidité: Les exigences hygrométriques pour la culture de la canne à sucre sont de 1143 mm/an.

A Kabuye où la pluviosité dépasse 1000mm/an, les conditions demeurent réunies.

2.1.3 Les vents: Le régime des vents semble influer sur le rendement des cannes à sucre. A Kabuye, ce régime n'a jamais fait l'objet d'une étude approfondie. Une telle étude s'avère utile à l'heure actuelle où l'on s'attache à retracer toutes les raisons pouvant expliquer la baisse de rendement constatée dans les plantations de cannes

à sucre à la SRK au cours de ces dernières années.

#### 2.1.4 Les sols:

Les sols sont de texture variée: on en distingue quatre catégories pour toute l'étendue des plantations:

- les sols sablonneux,
- les sols noirs à sous-sol argileux,
- les terres d'alluvions,
- les sols sablo-limoneux.

Sans trop s'attarder sur la sémantique de ces termes, que l'on se borne à mentionner ici tout simplement que ces terres ne sont pas, au même degré, propices à la culture de la canne à sucre. A ce sujet, on remarque que les deux dernières catégories (terres d'alluvions et sols sablo-limoneux) donnent les meilleurs rendements par hectare.

Outre cette série de considérations s'inspirant de l'aspect pédologique de la culture de la canne à sucre - l'influence des variables mises en cause se faisant sentir plus manifestement dans les plantations - la SRK reste soumise à plusieurs autres contraintes de l'environnement physique national. L'on peut citer notamment le relief montagneux très accidenté qui, joint à l'éloignement du pays par rapport aux océans rend les transports très difficiles et très onéreux. Même si la SRK est localisée près d'une voie asphaltée d'importance internationale, (l'axe Kigali-Gatuna relie en effet la capitale rwandaise à l'Uganda, un pays limitrophe), elle n'en souffre pas moins du problème d'enclavement que connaît le pays en général, problème qui, loin d'être définitivement

résolu, pèse toujours sur l'économie rwandaise.

## 2.2 L'environnement politico-légal.

C'est l'environnement à travers lequel la société, via le gouvernement et ses institutions, sanctionne l'existence de l'entreprise. Le fait de s'interroger sur cet environnement, en l'occurrence dans une organisation étatique, revêt une importance primordiale.

Dans son fonctionnement, la SRK est tributaire de plusieurs ministères pour l'application des politiques gouvernementales:

### 2.2.1 La superstructure de la SRK est constituée par le MINAGRI (Ministère de l'Agriculture).

Ce ministère intervient directement dans la gestion comme décideur ultime. Outre le Ministre qui doit donner son approbation pour toutes les décisions importantes concernant la SRK, beaucoup d'opérations de gestion courante font intervenir la Direction générale de l'Agronomie. De plus, un comité de gestion, sous la présidence du Directeur Général de l'Agronomie, discute des décisions importantes relatives à la gestion de la SRK.

### 2.2.2 D'autres ministères dont les actions influent sur le fonctionnement de la SRK:

-Ministère des Finances + Ministère de l'Economie et du Commerce:

- sanction des décisions de prêts entre organismes étatiques,

- Homologation des prix des produits de manufacture locale,
- Contrôle financier,
- Réglementation et perception des taxes professionnelles des employés,
- Réglementation générale en matière commerciale et industrielle.

-Ministère du plan:

- Lignes générales d'orientation des diverses activités productives (plans quinquennaux de développement),
- Contrôle des nouveaux projets.

-Ministère de la fonction publique et de l'emploi:

- Règlements sur le personnel sous-statut dans l'administration publique,
- Régime du personnel sous-contrat dans l'administration,
- Législation du travail,
- Barèmes de salaire dans les établissements publics.

-Ministère de l'intérieur:

- Perception de la contribution personnelle minimum.

A cette liste, on peut ajouter le MRND (Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement), institution suprême qui fixe:

- les dispositions relatives à l'"umuganda" (travaux communautaires de développement),
- les dispositons relatives à l'animation.

### 2.3 Environnement socio-démographique:

La population rwandaise s'élève à 5 388 000 habitants (fin de l'année 1981). La superficie du pays n'est que de 26 338 km<sup>2</sup> (10 169 milles carrés), et le pays connaît des problèmes de surpopulation. Les habitants vivant principalement de l'agriculture, et les espaces arables n'étant pas suffisants, la moyenne nationale par km<sup>2</sup> utilisable est trop élevée: 258 habitants par km<sup>2</sup>. Le taux de croissance est très élevé: 3.7%. A ce rythme, la population peut doubler facilement en 20ans.

L'agriculture occupe 93% de la population active totale. Les travaux agricoles se font toujours de façon traditionnelle, à la houe. Notons que cette technique, aussi rudimentaire qu'elle puisse paraître, permet d'entretenir plus de 500 ha de cannes à sucre à la SRK. La main-d'œuvre, toujours sous-employée, est abondante, mais peu qualifiée.

La capitale, la plus grande ville du pays, constitue un centre d'attractions pour les gens en quête d'emploi en particulier, et un objectif spatial ultime pour tout mouvement d'exode rural en général. La capitale regroupe 50% de la population active non agricole. La formation de la main-d'œuvre laisse à désirer dans ce pays où le taux d'alphanétisation est dérisoire.

Pour la SRK, la main-d'œuvre employée dans les travaux d'usinage est formée sur le tas. Certains membres du personnel d'usine ont été entraînés par l'Assistance Technique Chinoise avant son départ.

Le niveau de revenu des habitants est très faible. Le PIB par habitant est de \$ U.S 226 à la fin de 1982.

#### 2.4 Contexte technologique

Le contexte technologique dans lequel évolue la SRK est celui généralement reconnu des pays sous-équipés où le travail est en grande partie fait manuellement. L'économie rwandaise est en effet dominée par le "labor intensive". Cela se manifeste particulièrement dans les activités agricoles. Aussi, dans l'optique d'une comparaison à l'échelle internationale, l'indicateur de "taille de l'entreprise" que peut constituer le nombre d'employés doit être repensé en fonction de cette réalité.

A la SRK, les procédés d'usinage utilisés ne sont pas des plus modernes. Qu'il suffise ici de se référer à la qualité de l'équipement de la salle de filtration, aux fours à soufre, aux centrifugeuses, etc. Point n'est besoin de faire remarquer que cela influence énormément la production et la productivité.

En ce qui concerne l'entretien des équipements de production, le manque d'industries pouvant fournir sur place les pièces de rechange nécessaires, n'est pas de nature à faciliter le travail de maintenance.

Dans les conditions sus-énumérées, un certain nombre de doutes peuvent être exprimés à propos des facteurs comme:

- la mécanisation des travaux agricoles;
- les techniques culturales (incluant les amendements des terrains);
- l'amélioration des procédés de fabrication;

la question concomitante étant la compétitivité de la firme considérée

dans un cadre multinational.

## 2.5 Environnement financier

La SRK n'a pas de personnalité juridique. Elle n'a donc pas le droit de poser des actes d'emprunt juridiquement valides. Les emprunts ne peuvent se faire qu'auprès du Trésor Public et sous caution du ministère de l'agriculture. L'accès aux liquidités nouvelles externes au moyen d'emprunt est donc limité et le contact avec les institutions financières fort réduit.

Malgré la connaissance de cet état de fait, la superstructure administrative que constitue le Ministère de l'agriculture favorise, dans une très large mesure, la sortie des fonds de la SRK. C'est ainsi que ce ministère, qui patronne un certain nombre d'autres projets (ou organisations) étatiques et paraétatiques, avait coutume de demander à la SRK, probablement dans le but d'opérer une meilleure répartition des fonds générés par l'exploitation des services sous son contrôle, de consentir des prêts aux autres projets. Des prêts consentis (aux environs de 84 millions de francs rwandais) n'ont pas été remboursés, et une intervention du Ministère des finances a finalement affecté ces sommes au remboursement partiel d'une dette de la SRK envers le trésor public.

Il appert que, en considérant la SRK dans cette optique, la vision globale qui s'offre au Ministère de l'agriculture, est un ensemble de projets qui, directement ou indirectement parrainnés par ce ministère, peuvent/ou sont tenus de s'inter-financer. Cela n'est pas sans engendrer

des difficultés financières à la SRK surtout quand des ponctions monétaires importantes sont opérées sur ses liquidités (à titre de prêts non productifs d'intérêt et en réalité, difficilement remboursables) et qu'elles ne sont pas remboursées ultérieurement.

Pour ce qui est des institutions financières, le contact de la SRK avec elles est quasi-inexistant. On peut mentionner, à propos du système bancaire, que la SRK transige avec la Banque Nationale du Rwanda (BNR); cette dernière assumant le rôle de Caissier de l'Etat (et la SRK est un organisme étatique), réglementant les importations et contrôlant le change.

En somme, le suprasystème financier de la SRK n'apparaît que comme un réceptacle lorsqu'on a compris les contraintes qui limitent l'accès aux crédits qui seraient offerts par une quelconque institution financière.

## 2.6 L'environnement commercial et concurrentiel

La présente section vise à décrire brièvement le marché d'approvisionnement, pour ensuite étudier en détail le marché de vente du sucre au Rwanda, tout en mettant l'emphase sur la concurrence aussi bien réelle que potentielle à laquelle doit faire face la SRK.

### 2.6.1 Le marché d'approvisionnement

La matière première étant produite sur place et les importations du sucre étant sporadiques, l'on se borne ici à décrire le marché d'approvisionnement en matières et fournitures de fabrication. Sont regroupés sous cette rubrique: les tissus filtrants (pour la purification du jus de cannes), les produits chimiques (le souffre, la chaux ...), les pièces de rechange et les emballages (sacs). Hormis les produits chimiques qui sont commandés de l'Europe (essentiellement des pays de la C.E.E), les autres fournitures proviennent de la République Populaire de Chine.

Les carburants et lubrifiants, les câbles constituent une autre catégorie de fournitures de fabrication mais qui ne sont pas directement importées par la SRK. Elles sont achetées chez les fournisseurs locaux qui eux, sont des importateurs attitrés pour ces produits.

A propos de cette structure d'approvisionnement, l'on peut se poser quelques questions notamment à propos de:

- coût des matières utilisées (incluant Transport, taxes douanières et assurances),
- rapidité d'approvisionnement,

- la rationalisation du processus de commande (lot économique de commande, nombre de commandes, rapport prix/distance...).

L'on affirme que parmi tant de facteurs qui gonflent le prix de revient, les problèmes d'approvisionnement ne sauraient être négligés.

### 2.6.2 Le marché du sucre au Rwanda

#### 2.6.2.1 La consommation

##### 2.6.2.1.1 La consommation actuelle

On estime [1] entre 6 et 7000 tonnes la consommation annuelle de sucre au Rwanda. Le prix de vente en gros est de 74 Frw/kg (environ 1 dollar canadien par kg). Le prix de détail est de 100 frw, et il peut aller jusqu'à 120 selon les vendeurs.

Parmi les consommateurs principaux de sucre au Rwanda, on cite:

1. La BRALIRWA (Brasserie et limonaderie du Rwanda)

2. KONFIGI (confiturerie de Gihindamuyaga)

SONAFRUIT

SULFO

3. Les établissements scolaires

4. L'armée

5. Les couvents et autres établissements religieux

6. Les services sociaux.

Dans une moindre mesure, viennent les boulangeries et patisseries pour la consommation industrielle, et les ménages pour la consommation domestique.

En 1981, la consommation du sucre par habitant était évaluée à 1,4 kg/an (1,1 kg pour certains). Cette consommation est très faible si l'on compare avec les autres pays d'Afrique (sans parler à l'échelle mondiale).

Pour toute l'Afrique, la moyenne de consommation du sucre était estimée à 2 Kg par tête en 1977. Pour la même année, on estimait à 8 Kg la consommation moyenne en Asie, à 40 Kg en Europe et à 50 Kg en Amérique du Nord, la moyenne mondiale étant estimée à 20 kg par tête [50 p.1].

Le tableau IV fournit quelques indices de consommation pour certains pays d'Afrique:

Tableau IV. Consommation de sucre par habitant au Rwanda et dans d'autres pays d'Afrique.

Pays	Consommation du sucre par habitant/an (en kgs)
Rwanda	1,4
Burundi	1,54
Tanzanie	7,9
Uganda	1,1
Zaïre	2,36
Kenya	17,8
Zambie	16,4
Somalie	16,1
Soudan	22,0
Nigeria	7,2
Côte d'Ivoire	7,2
Maroc	31,5
Malawi	6,8
Egypte	22,5
Ethiopie	4,9
Algérie	23,0
Ile Maurice	41,0

Source: The Mehta International Company Ltd, complexe sucrier du Rwanda,  
Proposition, Novembre 1980.

Plusieurs raisons peuvent expliquer la faible consommation du sucre au Rwanda:

- a. le prix de détail est très élevé;
- b. le pouvoir d'achat est très bas;
- c. les goûts et les habitudes des rwandais: en général, les rwandais n'ont pas un goût développé pour les choses sucrées et la majorité de la population rurale n'est pas familière au sucre.

#### 2.6.2.1.2 Prévisions de la consommation.

Parmi les éléments qui influencent la consommation du sucre (et dont il faut tenir compte pour prévoir la demande du sucre par les ménages), les plus importants sont:

1. la croissance de la population
2. le niveau des revenus
3. le modèle de distribution des revenus
4. le prix de détail du sucre
5. les habitudes alimentaires et l'évolution des goûts des gens.

Assumant:

- une croissance de la population à raison de 3% l'an,
- une augmentation de la consommation domestique à un taux de 7% l'an,
- un accroissement de la consommation industrielle à un taux de 3% l'an;

des estimations ont été faites (The Mehta) pour la consommation du sucre au Rwanda au cours de la décennie 1981-1991. Elles sont présentées au tableau V.

Tableau V.

ESTIMATIONS DE LA CONSOMMATION TOTALE DE SUCRE  
AU RWANDA ENTRE 1981 ET 1991

Années	Population prévue (en millions) avec une croissance de la population de 3% l'an	Consommation totale de sucre par les ménages (en Tonnes)	Consommation industrielle totale de sucre (Tonnes)	Consommation totale de sucre	Consommation approximative de sucre par tête (en Kgs)
1981	5.362	6.381	3.200	9.581	1.79
1982	5.528	6.828	3.296	10.124	1.84
1983	5.699	7.306	4.395	11.701	2.05
1984	5.876	7.817	5.777	13.594	2.31
1985	6.058	8.364	5.950	14.314	2.36
1986	6.246	8.950	6.129	15.079	2.41
1987	6.440	9.576	6.313	15.889	2.47
1988	6.639	10.246	6.502	16.748	2.52
1989	6.845	10.964	6.697	17.661	2.58
1990	7.051	11.731	6.898	18.629	2.64
1991	7.276	12.552	7.105	19.657	2.70

Source: [49]

Remarques :

- La réalité semble contredire ces prévisions qui d'emblée, apparaissent très optimistes
- Par contre, dans les pays en voie de développement, il est prouvé que l'augmentation de la consommation du sucre est en rapport direct avec le revenu.
- Au Rwanda, l'objectif à moyen terme serait effectivement d'atteindre 3.6 Kgs par tête par an.-

### 2.6.2.2 La provenance du sucre consommé au Rwanda

Au Rwanda, les besoins de sucre sont couverts en grande partie par les importations (normalement environ 5000 tonnes par an), la production locale (au maximum 2400 tonnes/an), la fraude (estimée à 1000 tonnes par an et même plus pour certaines années).

Note: Au Rwanda, la SRK est la seule productrice de sucre à l'échelle industrielle. D'autres périmètres sucriers existent, mais leurs superficies sont négligeables et leur concurrence est insignifiante. L'on donne ci-après ces autres plantations de cannes à sucre (en 1981):

Tableau VI. Autres plantations de cannes à sucre au Rwanda.

Préfecture	Superficies cultivées	Superficies récoltées
Butare	13,49 ha	7,13 ha
Cyangugu	29,03 ha	26,25 ha
Kibuye	5,25 ha	5,25 ha
Total	48,77 ha	38,63 ha

#### 2.6.2.2.1 Les importations.

Les importations de sucre sont contrôlées par la BNR qui valide les licences d'importation, puis autorise l'octroi des devises. Le ministère de l'économie y joue aussi un rôle important car c'est lui qui octroie les registres de commerce. Et, de façon générale, peut importer du sucre tout commerçant dont le registre de commerce couvre l'importation des denrées alimentaires y compris le sucre. Le tableau VII montre les importations de sucre de 1979 à 1982:

Tableau VII: Importation de sucre de 1979 à 1982.

Années	Quantités importées (Kg)	Valeur (FRW)	Valeur Unitaire moyenne
1979	4 292 356	220 784 325	51,44
1980	766 024	56 773 672	74,12
1981	6 907 145	510 778 232	73,95
1982	7 865 850	496 587 336	63,13

Source: Statistiques MINECO.

Pour rendre ces chiffres compétitivement significatifs, il convient d'inventorier les principaux importateurs de sucre, en mentionnant les pays d'importation. A cette fin, la validation des licences d'importation, même si chronologiquement déphasée par rapport à l'importation effective, constitue un très bon indicateur. Le tableau VIII reprend les importateurs qui ont reçu des licences d'importation pour les années 1980 à 1983:

Tableau VIII. Licences d'importation de sucre (1980-1983)

Importateur	Quantité (Tonnes)	Valeur C&F en FRW	Pays de provenance
<u>Année 1980</u>			
BRALIRWA	218,3	15 480 282,0	R.F.A
SOCOBICO	200,0	14 047 692,0	BELGIQUE
ETS JOBANPUTRAS	1000,0	83 038 500,0	KENYA
<u>Année 1981</u>			
SOCOBICO	200,0	16 546 160,0	KENYA
SUCRERIE RWANDAISE	1500,0	110 789 550,0	KENYA
SOCOBICO	200,0	13 488 994,0	BELGIQUE
Ets JOBANPUTRAS	500,0	36 457 750,0	KENYA
SORWABUZA	500,0	35 792 300,0	R.F.A
BRALIRWA	1000,0	73 994 242,0	R.F.A
KABUGA	1000,0	67 460 362,0	R.F.A
RUBANGURA U.	500,0	34 582 900,0	ANGLETERRE
SUCRERIE RWANDAISE	3500,0	257 379 500,0	KENYA
NYAMPETA	50,0	3 794 765,0	KENYA
SOCOBICO	400,0	25 049 240,0	KENYA
RWANDEX	250,0	15 964 183,0	ANGLETERRE
Mme AZIZA	200,0	13 412 400,0	KENYA
SOCOBICO	200,0	12 890 028,0	BELGIQUE
NDAMAGE	200,0	12 916 712,0	R.F.A
KABUGA	2 000,0	107 010 896,0	R.F.A
BRALIRWA	500,0	36 480 198,0	R.F.A
MAJYAMBERE	500,0	32 339 215,0	R.F.A
ETS JOBANPUTRAS	1 000,0	59 101 944,0	ANGLETERRE
SOCOBICO	200,0	11 957 143,0	BELGIQUE
SOCOBICO	200,0	12 038 301,0	KENYA
SODIEX	1 000,0	63 062 000,0	KENYA
BRALIRWA	500,0	32 075 676,0	FRANCE
<u>Année 1982.</u>			
NDAMAGE	100,0	5 767 010,0	R.F.A
KASSAM BADRUDIN	120,0	6 491 693,0	KENYA
BRALIRWA	1 000,0	64 570 020,0	FRANCE
<u>Année 1983.</u>			
SUCRERIE RWANDAISE	710,0	43 741 816,0	R.F.A
SERUSISIRO Philippe	20,0	867 507,0	EMIRATS ARABES UNIS
ETS JOBANPUTRAS	1 000,0	54 707 147,0	BELGIQUE
RWANDEX	2 000,0	109 224 821,0	

Source: Service de l'importation, BNR.

Commentaires sur tableau VIII.

- Trois importateurs avaient obtenu en 1980 des licences d'importation pour acheter 1418.3 tonnes de sucre.
- En 1981, le nombre d'importateurs fut quintuplé par suite d'une pénurie de sucre sur le marché. C'est d'ailleurs pendant cette année et pour la même raison que la SRK obtint, pour la première fois depuis sa création, une licence d'importation portant sur 5000 tonnes de sucre blanc. Il faut noter que plusieurs des licences accordées cette année-là furent utilisées l'année suivante.
- Depuis 1982, la BNR (Banque Nationale du Rwanda), restreint le nombre d'importateurs et elle fixe un plafond dans la validation des licences dans le but de ne pas outrepasser les limites de consommation du marché national.
- Le Rwanda importe son sucre essentiellement du Kenya et de la R.F.A (République Fédérale d'Allemagne).

### 2.6.2.3 La SRK vis-à-vis du marché du sucre au Rwanda.

Jusqu'à date, la SRK est la seule productrice de sucre au Rwanda. Si l'on excepte l'année 1983 où la production prévue n'est que de 1 500 tonnes, la SRK produisait en moyenne 2 400 tonnes par an. Depuis sa création, la SRK ne rencontrait aucun problème particulier pour l'écoulement de sa production. Les prix pratiqués restaient dans les limites compétitives, tout en étant suffisamment élevés pour assurer une certaine marge de profit.

C'est à la fin de 1982 que le chiffre d'affaires a périclité se soldant par une perte de 54 200 000 Frw. Quelle fut en réalité la dynamique qui engendra une perte brusque aussi importante? C'est ce qu'on essaie d'expliquer dans les lignes suivantes.

En 1981, la SRK commandait 5000 tonnes de sucre pour pallier à la carence de sucre sur le marché local, carence qui doublait en un laps de temps les prix de vente au détail. Le sucre fut acheté comptant au Kenya, les fonds ayant été prêtés par le Trésor Public et sur Fonds OPEP. Le prix de revient de sucre s'élevait à 90,97 et la SRK comptait vendre à 99 Frw.

Entretemps, le MINECO (Ministère de l'économie et du commerce) faisait appel à tous les commerçants autorisés pour importer autant de sucre que nécessaire en vue de répondre à la demande insatisfaite.

Plusieurs licences d'importation furent validées pour un total d'environ 12 500 tonnes.

Les importations effectives furent de 6 880 T. en 1981, puis de 8 855 T en 1982.(5) A ces quantités officiellement importées, il faut ajouter 1,000 tonnes par an qui, principalement en provenance du Zaïre, sont introduites officieusement sur le marché. Tout cela a contribué à créer une surabondance du sucre sur le marché qui ne consommait que 6 000 tonnes.

Par rapport aux prix des autres importateurs, le prix de revient du sucre importé par la SRK était trop élevé, les raisons étant essentiellement:

- mauvaise connaissance des créneaux du marché d'approvisionnement,
- problèmes de transport international;
- problèmes de stockage, etc...

Pour une première importation, la SRK n'était définitivement pas apte à résoudre efficacement tous ces problèmes. D'autre part, la surabondance du sucre sur le marché et la baisse des prix (plusieurs importateurs avaient acheté leur sucre à des prix moins élevés que ceux payés par la SRK) créaient des problèmes d'écoulement des stocks. Finalement, au rang des perdants dans les ventes de sucre venait en premier lieu la SRK dont l'importation avait coûté excessivement cher. La production locale n'offrait de son côté, aucune panacée, le prix de revient s'levant à 92,6 Frw le kg.

---

(5) Notez que ces chiffres, fournis par la BNR, ne correspondent pas à ceux fournis par le MINECO pour les mêmes périodes : cfr.tableau VI.

Suite à cet incident critique qui a détérioré la situation financière de la SRK, une issue se cherche actuellement dans la demande d'un monopole d'importation. Ce monopole permettrait de résorber une partie des pertes de ventes dues au prix de revient excessif du sucre local. A titre d'exemple, le prix de revient du sucre local, qui est estimé à 123 Frw/Kg en 1983, serait pondéré par des importations à 63 Frw/Kg. Le monopole serait temporaire et serait accordé pour le temps nécessaire par le redressement financier de l'entreprise.

Toutefois, plusieurs raisons rendent très difficile, voire impossible, l'octroi dudit monopole. L'on mentionne:

- manque de personnalité juridique,
- insuffisance trop grande de la production locale par rapport à la consommation nationale,
- système de gestion encore trop faible,
- impossibilité d'exercer un contrôle suffisant sur l'utilisation en commercialisation loyale du sucre qui serait ainsi monopolistiquement importé,
- méfiance à l'égard des responsables de la SRK pour ce qui est relatif au choix du bon fournisseur.

#### 2.6.2.4 De la concurrence en perspective.

Le paragraphe précédent montre que, jusqu'à présent, les principaux concurrents de la SRK sont les divers importateurs autorisés. Cependant, le 3<sup>ème</sup> plan quinquennal de développement prévoit la mise sur pied d'un complexe sucrier qui aiderait à atteindre progressivement l'autosuffisance du Rwanda en sucre. Deux propositions ont déjà été soumises pour une telle réalisation par:

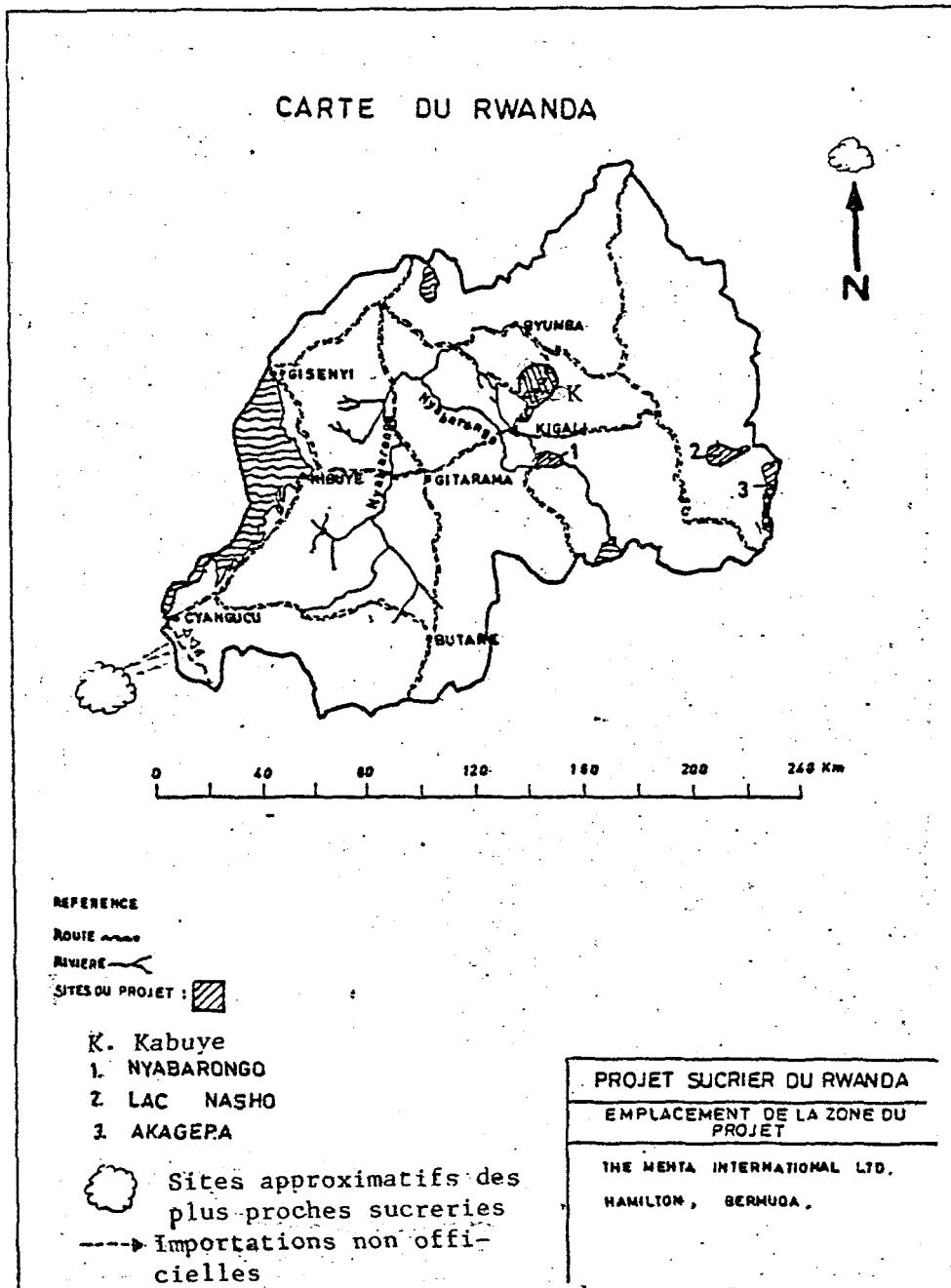
- le groupe MADHVANI [27]
- The MEHTA INTERNATIONAL LTD. [49]

Le complexe sucrier du Rwanda produirait 15,000 tonnes de sucre par an (10,000 tonnes de sucre blanc et 5,000 tonnes de sucre raffiné), en fonctionnant 160 jours par an, traitant 1,200 tonnes de cannes par jour.

L'emplacement du périmètre sucrier est encore en discussion. Trois sites ont fait l'objet d'observations préliminaires:

- Région du lac Nasho,
- Vallée de la Nyabarongo,
- Vallée de la Basse Kagera.

L'on situe sur la carte II (p. suivante) les trois zones dont il est question, par rapport au périmètre sucrier actuel de la SRK.



Source: [49]

Carte 2. Périmètres sucriers actuel et projetés du Rwanda et Emplacement approximatif des plus proches sucreries étrangères.

Selon les études préliminaires, il apparaît plus économique d'opter pour la vallée de la Nyabarongo pour installer le nouveau périmètre sucrier, et ce en vertu des avantages comparatifs suivants:

- sols de meilleure qualité,
- pas besoin de nouvelles infrastructures (routes et électricité surtout),
- économie du coût d'irrigation.

Toutefois, au point de vue national, une telle décision fait intervenir beaucoup de variables autres que purement économiques:

- Cr<sup>é</sup>ation d'emplois,
- formation de la main-d'oeuvre,
- accroissement de la consommation de sucre par habitant.

Par ailleurs, doivent entrer en ligne de compte spécialement pour les sites du lac Nasho et du bassin de l'Akagera:

- le d<sup>e</sup>veloppement des r<sup>é</sup>gions p<sup>é</sup>riph<sup>é</sup>riques,
- accroissement des <sup>é</sup>tendues arables par l'aménagement des marais jusqu'alors non cultivés.

Dans tous les cas, si la décision est prise puis exécutée, la SRK devra appr<sup>é</sup>hender (dans une dizaine d'années au plus tard) une concurrence sérieuse. En effet, les propositions laissent sous-entendre que la mise sur pied dudit complexe servirait à réduire (substantiellement) les prix de détail du sucre. (L'on se souviendra à ce propos que le prix de revient du sucre produit à la SRK augmente sans cesse et que le m<sup>é</sup>canisme semble irréversible).

La rentabilité financière des projets du complexe sucrier est cependant controversée: tandis que la proposition du Groupe Madhvani fait ressortir clairement que "le rendement de l'investissement est trop faible et la période de payback trop longue pour que le projet apparaisse financièrement justifiable aux yeux d'un investisseur privé"; The Mehta International Ltd conclut que le rendement sur l'actif net dépasserait 20% dès la 7<sup>ème</sup> année, et que le rendement sur capital social atteindrait même 40% à la 11<sup>ème</sup> année.

L'on ne peut terminer ce paragraphe sans noter que dans les prévisions du marché pour le complexe sucrier du Rwanda, aucune possibilité d'exportation ne peut être envisagée car:

- les pays voisins possèdent (ou sont en voie de mettre sur pied) leurs sucreries,
- les importations de ces pays tiennent compte des cours internationaux de sucre (il faudrait alors que les prix pratiqués par ledit complexe soient substantiellement réduits pour être compétitifs).

Encore faut-il préciser que deux usines des pays voisins sont installées tout près des frontières rwandaises:

- une usine d'une capacité de 7 000 tonnes de sucre par an est située dans la zone tanzanienne de l'Akagera à Kyaka,(6)
- une usine de 15,000 tonnes fonctionne dans la plaine de la Rusizi au Zaïre, (De là proviennent les importations non officielles) (7).

---

(6) Voir carte 2. Consulter aussi l'annexe II.

(7) Voir encore carte 2.

De plus, au Burundi, des études sont avancées pour l'installation d'un complexe d'une capacité de 18 000 tonnes de sucre par an.

En fin de compte, six (6) points peuvent servir à résumer tout l'environnement commercial et concurrentiel de la SRK:

1. L'enclavement du pays complexifie les problèmes d'approvisionnement en matières et fournitures de fabrication (cela devient pire lorsqu'il y a importation de sucre).
2. La consommation du sucre au Rwanda reste très faible.
3. Les concurrents actuels de la SRK sont essentiellement des importateurs expérimentés.
4. La SRK aimeraient détenir un monopole d'importation en vue de réduire ses pertes d'exploitation.
5. La concurrence potentielle doit être redoutée. Plusieurs craintes ont été exprimées lorsqu'on s'est essayé à préfigurer le visage de la SRK dans un futur proche.
6. Il n'existe, au Rwanda, aucune possibilité d'exportation du sucre vers les pays limitrophes.

### 3. DE L'ORGANISATION FORMELLE DE LA SRK.

L'organisation formelle réfère à l'ensemble des relations, processus, procédures et règlements sanctionnés par la Direction de l'entreprise dans le but de favoriser le fonctionnement.

L'on admettra à titre de structures et processus formels ceux qui, à force de pratique consistante, se sont imposés pour permettre au système de fonctionner.

#### 3.1 Les structures: organigrammes et description des tâches.

##### 3.1.1 Organigrammes.

Comme il n'existe pas actuellement d'organigramme officiel, l'on a essayé de représenter sous forme d'organigramme le fonctionnement réel actuel. C'est le tableau IX.(8)

Deux projets d'organigramme ont été préparés (l'un par la Direction, l'autre par le Comité de gestion), leur adoption pose des problèmes d'ordre pratique et ils sont encore en discussion. Ces projets sont présentés aux Tableaux X et XI.(9) Un certain nombre de points critiques relatifs à ces projets d'organigramme, ont été relevés et soumis à l'attention du Directeur (10).

---

(8) Voir page suivante.

(9) Voir pages 65 et 66.

(10) Voir annexe I.

TABLEAU IX.

REPRESENTATION DES LIENS D'AUTORITE D'APRES LE FONCTIONNEMENT REEL  
DE LA SRK.

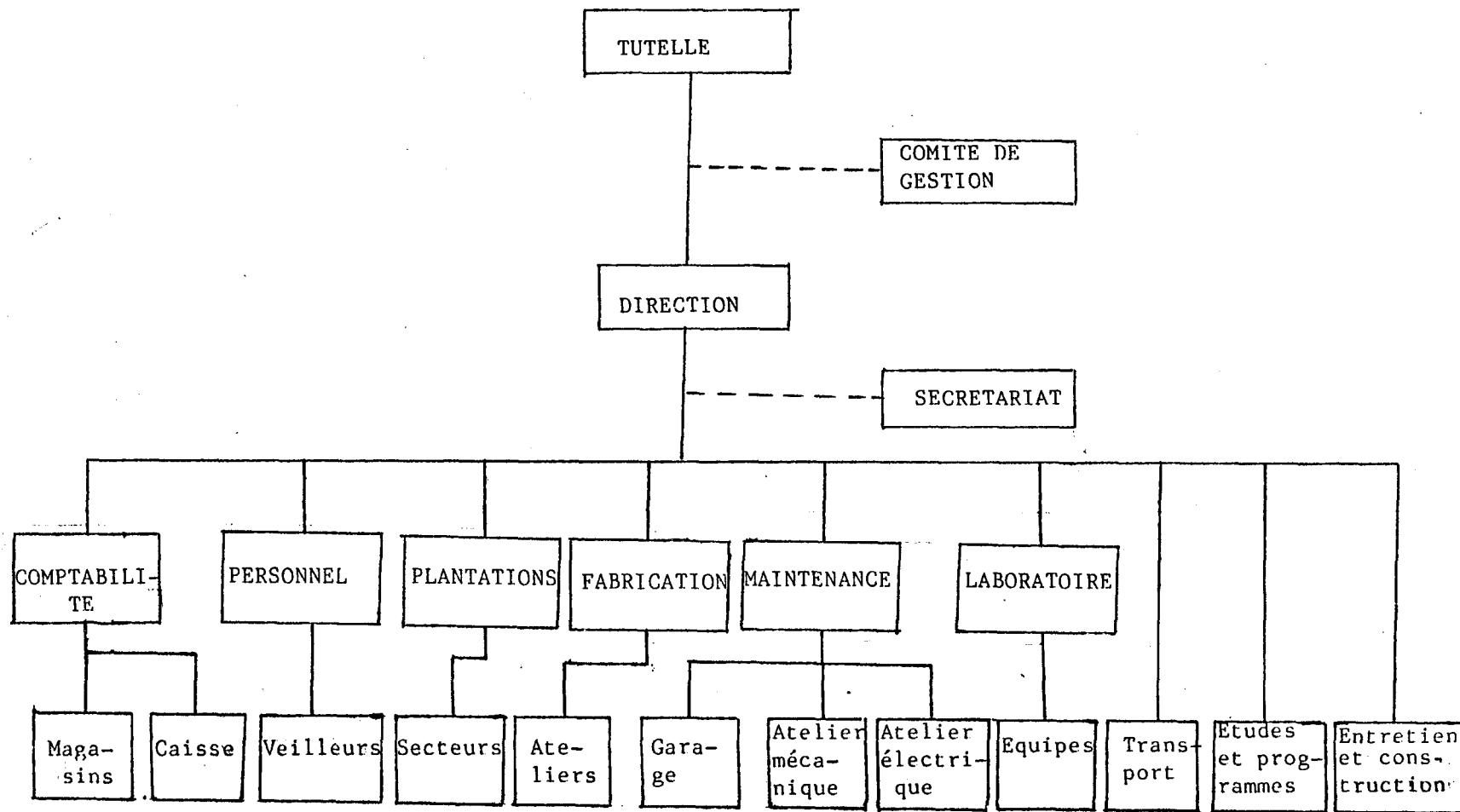


Tableau X.

PROJET D'ORGANIGRAMME DE LA SUCRERIE RWANDAISE

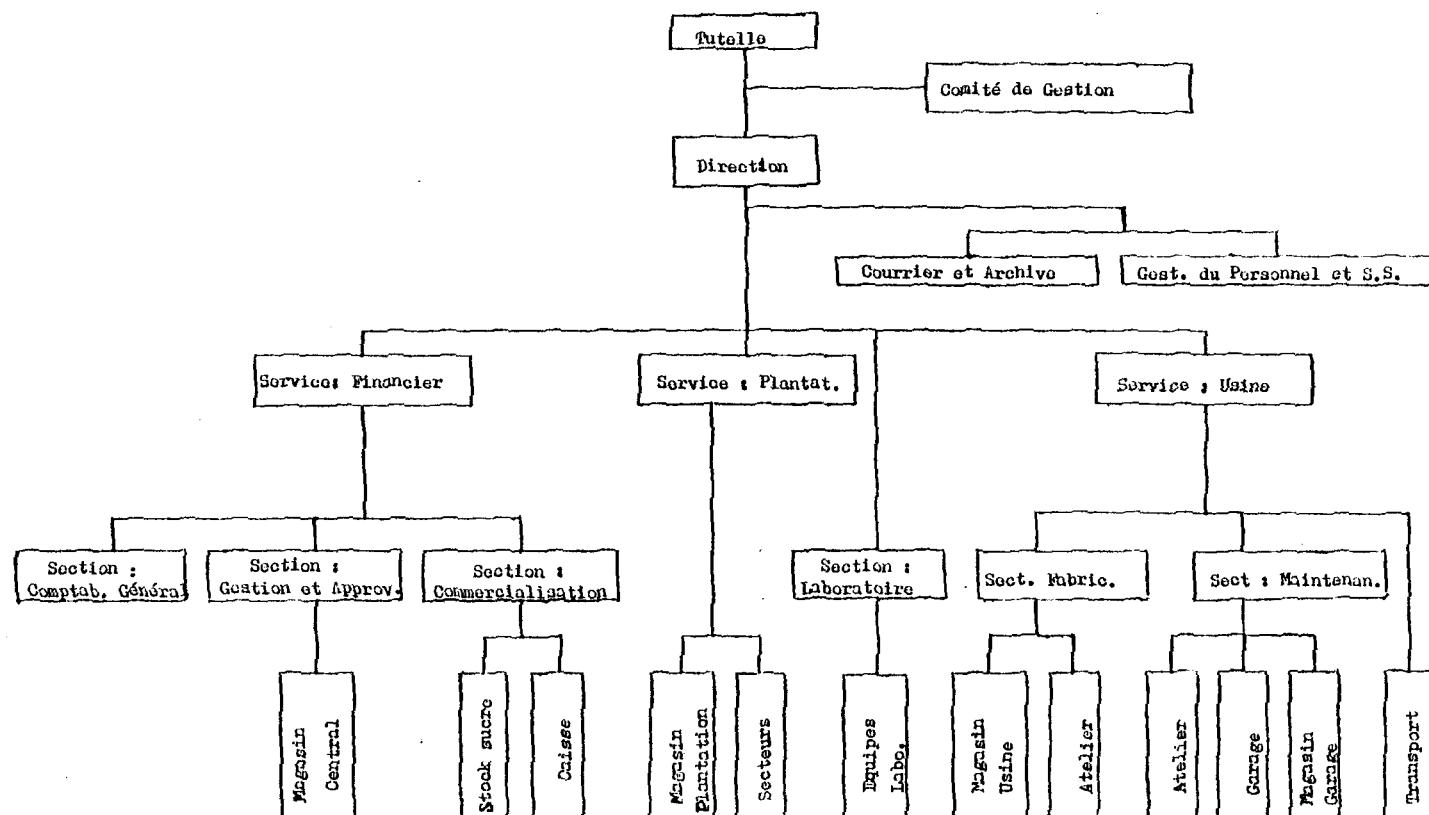
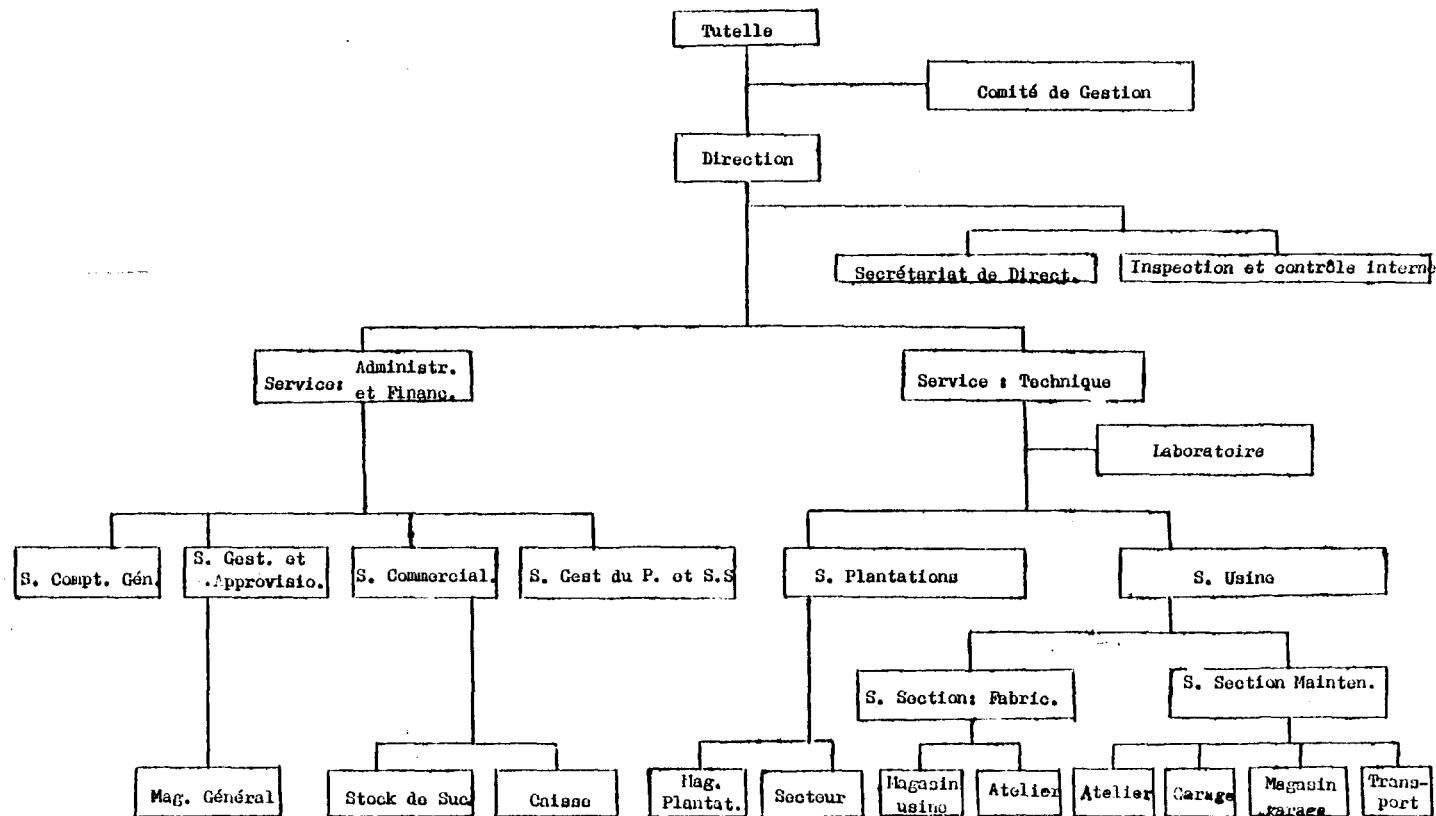


Tableau XI.

ORGANIGRAMME DE LA SUCRERIE RWANDAISE ADOPTÉ PAR LE COMITÉ DE GESTION



### 3.1.2 Liste des attributions.

C'est sur base du tableau IX représentant le fonctionnement actuel de la SRK que l'on décrit les activités exercées par chaque service. L'on préfère ici d'utiliser le terme "attributions" plutôt que celui de "tâches".

L'information concernant les attributions ne rencontre pas nécessairement l'objectif visé dans une bonne description des tâches, soit la connaissance (jusque dans les détails) des activités exercées par chaque individu dans l'organisation. Il faut remarquer que même si on a des attributions par service, la confusion peut subsister puisqu'il n'existe pas de champ d'action individuel bien délimité à l'intérieur de chaque service. Les attributions désignent ici les activités regroupées par service.

#### La Direction.

- coordonner les activités de tous les services,
- exécuter les ordres du Ministre de l'agriculture en rapport avec la SRK,
- s'occuper des relations publiques,
- soumettre au Ministre de l'agriculture toutes suggestions tendant à rentabiliser la SRK,
- faire des propositions d'emprunt,
- étudier les possibilités d'accorder des prêts aux autres organismes publics,
- trancher les conflits inter-employés,
- voir à l'organisation de l'Umuganda (travaux communautaires de

développement),

- voir à l'organisation de l'animation à la SRK,
- superviser les travaux de construction (le directeur est tantôt architecte tantôt contremaître de construction).
- vérifier si tous les travaux agricoles sont bien exécutés,
- autoriser tous les déboursés,
- viser les documents relatifs à l'approvisionnement: bons de commande, chèques etc.,
- contrôler toutes les opérations effectuées.

Le service comptable:

- tenir à jour les divers registres comptables,
- établir des relations avec les fournisseurs des Equipements et Matériaux,
- analyser les propositions de commande,
- payer les fournisseurs,
- encaisser les recettes,
- voir aux opérations bancaires,
- payer les employés,
- assurer le dédouannement,
- s'occuper de la commercialisation,
- contrôler les stocks de sucre, des pièces de rechange et autres matières,
- s'occuper de la comptabilité des plantations.

Le bureau du personnel:

- tenir les dossiers du personnel,
- liquider les salaires,
- verser les taxes professionnelles au Ministère des Finances,
- établir des fiches individuelles des rémunérations mensuelles,
- affilier le personnel à la Caisse Sociale du Rwanda,
- verser les cotisations sociales (pour pensions et risques professionnels) à la Caisse Sociale du Rwanda,
- régler certains litiges inter-employés ou entre les employés et l'employeur SRK,
- faire des déclarations d'accident et les déposer à la Caisse Sociale du Rwanda,
- faire les déclarations d'heures supplémentaires,
- faire exécuter le calendrier des congés annuels et des heures supplémentaires,
- tenir à jour les fiches de contrôle des retards et des absences des travailleurs,
- enregistrer des créances internes et effectuer les retraits sur les listes de paie,
- établir les récapitulations des salaires mensuels,
- établir le relevé annuel des taxes professionnelles,
- enregistrer trimestriellement les recrutements et les licenciements,
- transmettre la liste trimestrielle du personnel au Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi,
- payer la contribution personnelle minimum (impôt per capita) au Ministère de l'intérieur,

- examiner et mettre au point certains courriers tant externes qu'internes,
- vérifier les listes de paie du personnel des plantations,
- préparer et signer les bulletins de signalement des travailleurs sous-contrat.

#### Le comité de gestion

Le comité de gestion est composé de quatre (4) membres:

- Le Directeur Général de l'Agronomie au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. Il en est le Président.
- Le Directeur Général du Commerce au Ministère de l'Economie et du Commerce.
- Le Directeur Général de l'Inspection Générale des Finances.
- Le Directeur du Financement au Ministère du Plan.

N.B.: Le Directeur de la SRK assiste aux réunions du comité comme observateur-rapporteur.

Pour ce qui est des attributions, le comité de gestion:

- dispose de tous les pouvoirs les plus étendus de gestion et de disposition pour la réalisation de l'objet de la SRK,
- fixe les règlements d'exploitation et les attributions des services de la SRK (les règlements d'exploitation touchant les prix des cannes à sucre, du sucre blanc et des sous-produits doivent être soumis à l'approbation du Ministère de l'Economie et du Commerce; le règlement d'ordre intérieur doit être approuvé par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage).

Etudes et Programmes

Comme il en a déjà été fait mention, ce service n'est pas définitivement établi dans l'organisation. Quoiqu'il soit actuellement fort productif, il n'apparaît nulle part dans les projets d'organisation prochaine de la SRK.

L'on cite ci-dessous une panoplie d'études qui sont (ou devraient être) effectuées par ce service:

- étudier les projets d'investissement,
- élaborer des méthodes de valorisation des sous-produits du sucre,
- confectionner des dossiers techniques,
- élaborer des plans (triennaux et quinquennaux) de production,
- s'occuper de l'étude de standardisation des équipements de tout genre,
- mener toutes études pertinentes visant l'amélioration de la productivité,
- rassembler la documentation technique et la distribuer aux services intéressés,
- mettre sur pied et superviser un service de statistique et de planification.

Dans l'implantation de la nouvelle structure, il serait utile de veiller à ce que ces activités soient exercées par un service quelconque.

Fabrication:

- planifier la production,
- démarrer la fabrication,
- superviser les équipes de travail,
- coordonner les activités des ouvriers de production,
- élaborer des programmes pour le personnel d'usine,
- élaborer des programmes d'entretien des équipements,
- entretenir les équipements (en collaboration étroite avec le service de maintenance).

Laboratoire:

- contrôler la maturité des cannes à sucre,
- contrôler la qualité des fournitures de fabrication,
- contrôler les produits intermédiaires (jus, sirop, masse cuite),
- tester la qualité du sucre produit (pureté, teneur en sucre, blancheur),
- contrôler les sous-produits (bagasse, boue de filtration, mélasse),
- étudier les possibilités de mise en valeur des sous-produits,
- contrôler les eaux industrielles (en vue de la protection contre la corrosion),
- contrôler l'environnement industriel,
- rechercher tout procédé de nature à améliorer le processus de fabrication,
- choisir les fournisseurs pour les produits chimiques utilisés dans la fabrication.

Plantation:Le chef des plantations doit:

- coordonner les activités des secteurs,
- superviser les travaux agricoles,
- élaborer les programmes de renouvellement, d'amélioration des terrains et d'extension des plantations,
- signer les listes du personnel des plantations.

Les agronomes de secteur sont chargés de:

- fournir l'encadrement technique aux capitais,
- veiller à la bonne exécution des travaux agricoles dans les secteurs qui leur sont confiés,
- réunir les listes de présence des ouvriers pour la préparation des listes de paie,
- coordonner les travaux des capitais de leurs secteurs.

Les capitais

- surveiller continuellement les ouvriers agricoles,
- préparer les listes de présence,
- diriger l'exécution des travaux agricoles.

## Les travaux agricoles peuvent se résumer à:

- labourer, drainer, planter, sarcler, récolter.

Ces travaux sont effectués par les ouvriers agricoles. Pendant la campagne de production, un apport supplémentaire de personnel s'impose pour faciliter les travaux de récolte et de chargement des cannes.

Maintenance( + atelier électrique + atelier mécanique + garage).

- assurer l'entretien des machines de production,
- effectuer les réparations nécessaires pour les équipements de production,
- fabriquer certaines pièces de rechange,
- réparer et entretenir le charroi,
- surveiller et réparer et entretenir les circuits d'alimentation électrique de d'usine et ses annexes.

#### Transport

- répartir les chauffeurs en fonction du charroi,
- se tenir constamment au courant des déplacements de tous les véhicules de la SRK,
- préparer et faire signer et délivrer les feuilles de route pour les déplacements des véhicules.

#### 3.2 Les processus.

Les processus schématisés dans ce paragraphe illustrent le déroulement de certaines des activités de la SRK. Ces activités sont choisies en raison de leur complexité (parfois ambiguïté) et de leur importance dans la vie de l'entreprise.

Sont donnés successivement:

- Processus de gestion générale,
- Processus de fabrication du sucre,
- Sous-processus de préparation du sucre blanc,

- Processus de prise de décision,
- Processus de gestion financière,
- Processus de plantation et entretien de la canne à sucre.

### 3.2.1 Processus de gestion générale.

Le processus de gestion générale de la SRK reflète toutes les activités de gestion et de transformation de l'entreprise.

La simple observation des relations inter-activités et activités-environnement de la SRK peut mener à conclure à l'existence d'un modèle de gestion tout à fait conventionnel. Ce caractère n'est qu'apparent et relève de la grossière abstraction de la schématisation. En effet, les difficultés réelles ne peuvent être perçues qu'en pensant par exemple à une activité d'approvisionnement dont l'exercice s'étend facilement dans les pays sud-asiatiques (comme la Chine et le Taïwan), ou dans les pays d'Europe Occidentale (notamment les pays de la C.E.E) (11).

Par contre, cette représentation du processus permet d'illustrer la position de la superstructure administrative et politique de l'entreprise et des environnements au sein desquels s'inscrit son fonctionnement. C'est sur la figure 3 qu'apparaît le schéma du processus de gestion générale.

---

(11) C.E.E : Communauté économique européenne.

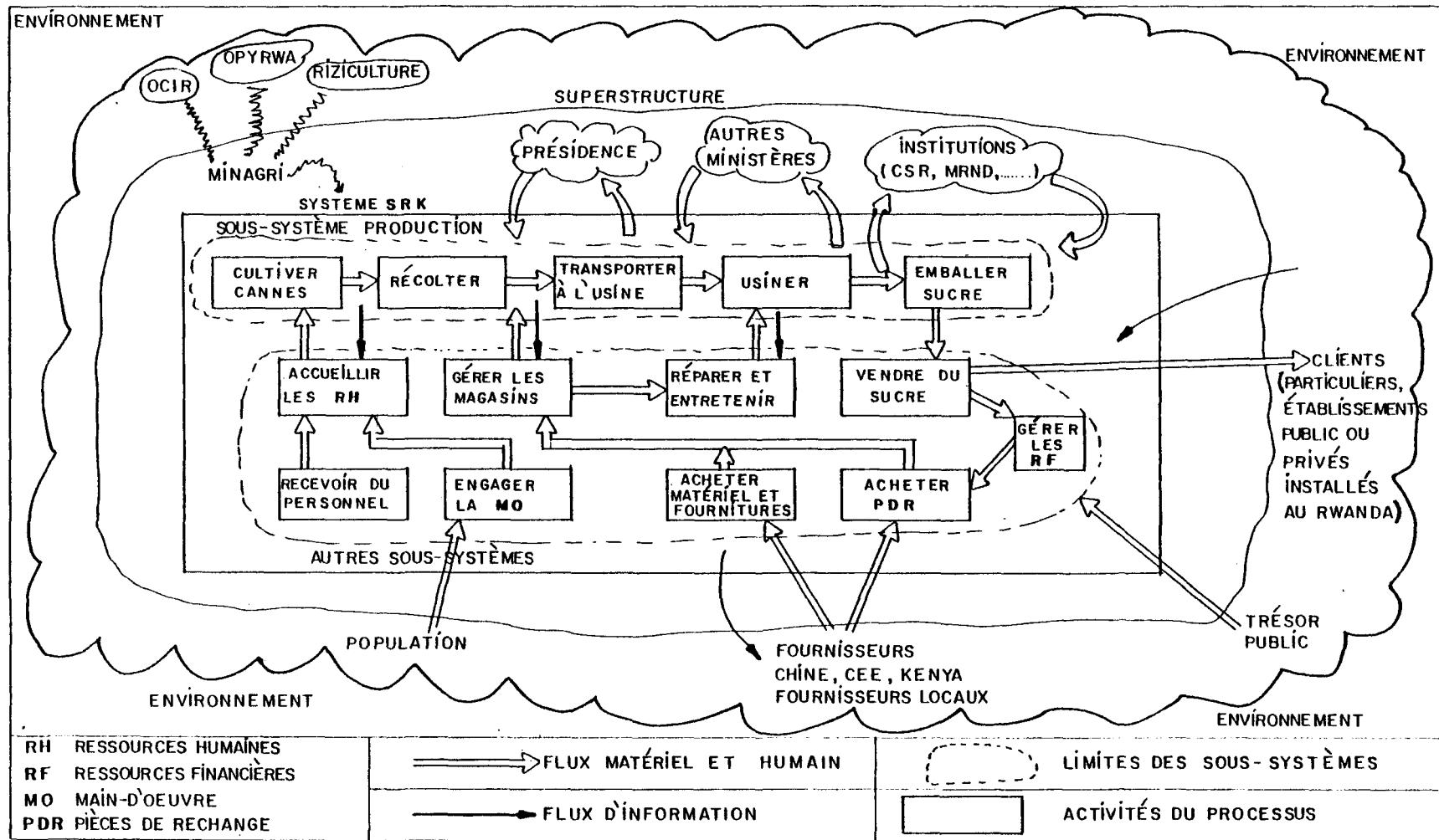


FIGURE 3 - PROCESSUS DE GESTION GÉNÉRALE DE LA SRK

### 3.2.2 Processus de fabrication du sucre

Le procédé de fabrication utilisé à la SRK comprend 5 principales étapes:

- l'extraction du jus,
- l'épuration du jus,
- l'évaporation du jus clair,
- la cristallisation du sirop,
- la centrifugation de la masse cuite (12).

A ces étapes se rapportant à la fabrication du sucre proprement dite, se greffent deux autres activités:

- l'approvisionnement en cannes (au début du processus),
- le séchage et l'emballage du sucre blanc (à la fin du processus).

A l'intérieur et entre ces étapes se retrouvent une multitude d'opérations dont les détails techniques ne rentrent pas dans le cadre couvert par la présente étude.

Les trois premières étapes se rapportent en fait au traitement du jus, tandis que les deux dernières ont trait à la préparation du sucre blanc. C'est au niveau des deux dernières étapes que l'on voit apparaître la configuration physique de ce qui sera le produit fini: la formation de cristaux.

La figure IV donne une vue globale du processus de fabrication tandis que la figure V illustre la préparation du sucre blanc.

---

(12) La masse cuite (désignée par M.C dans le schéma 5) est le produit obtenu de la cristallisation du sirop dans des vases à vide.

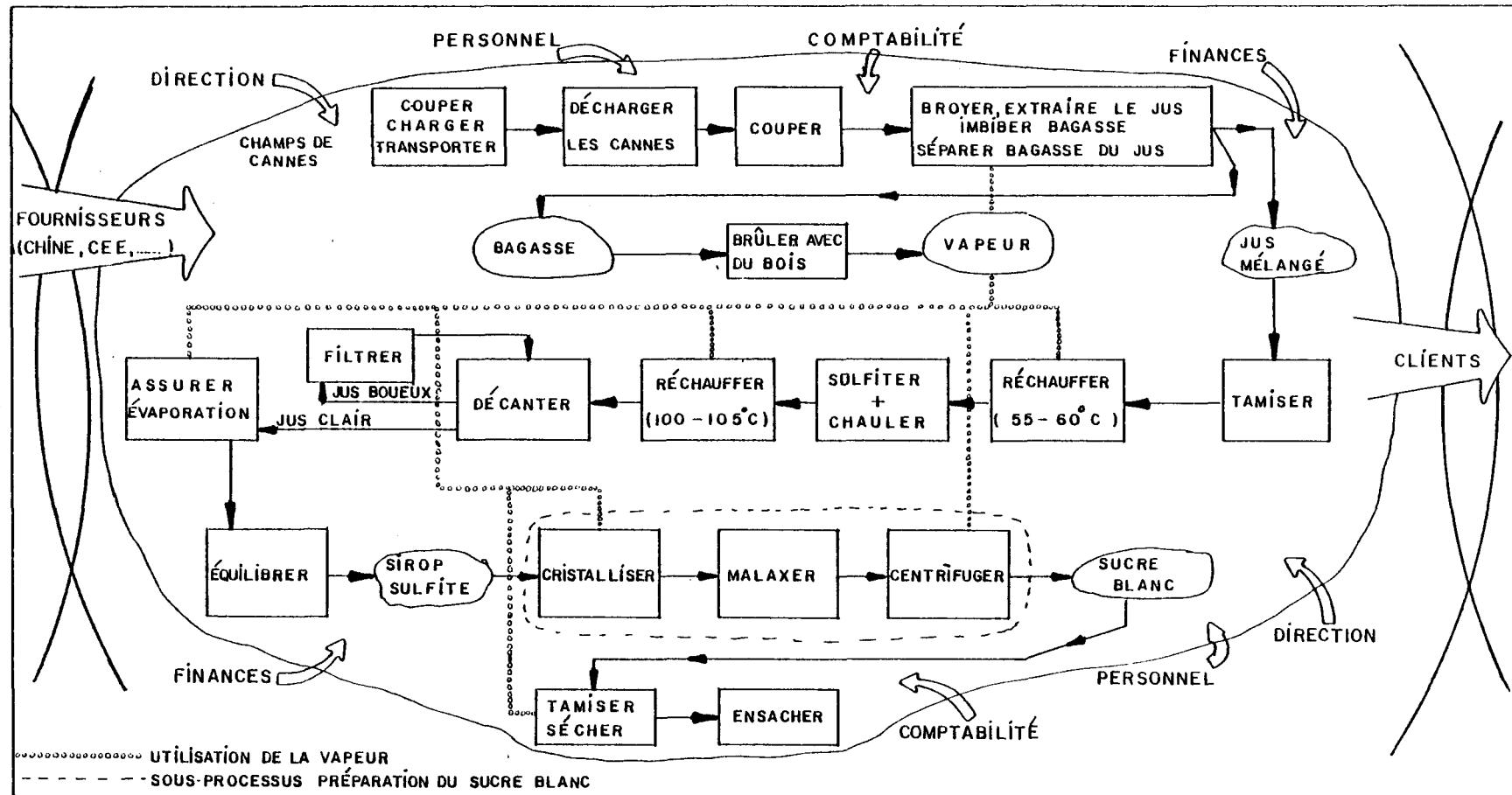


FIGURE:4 PROCESSUS DE FABRICATION DU SUCRE À LA SRK

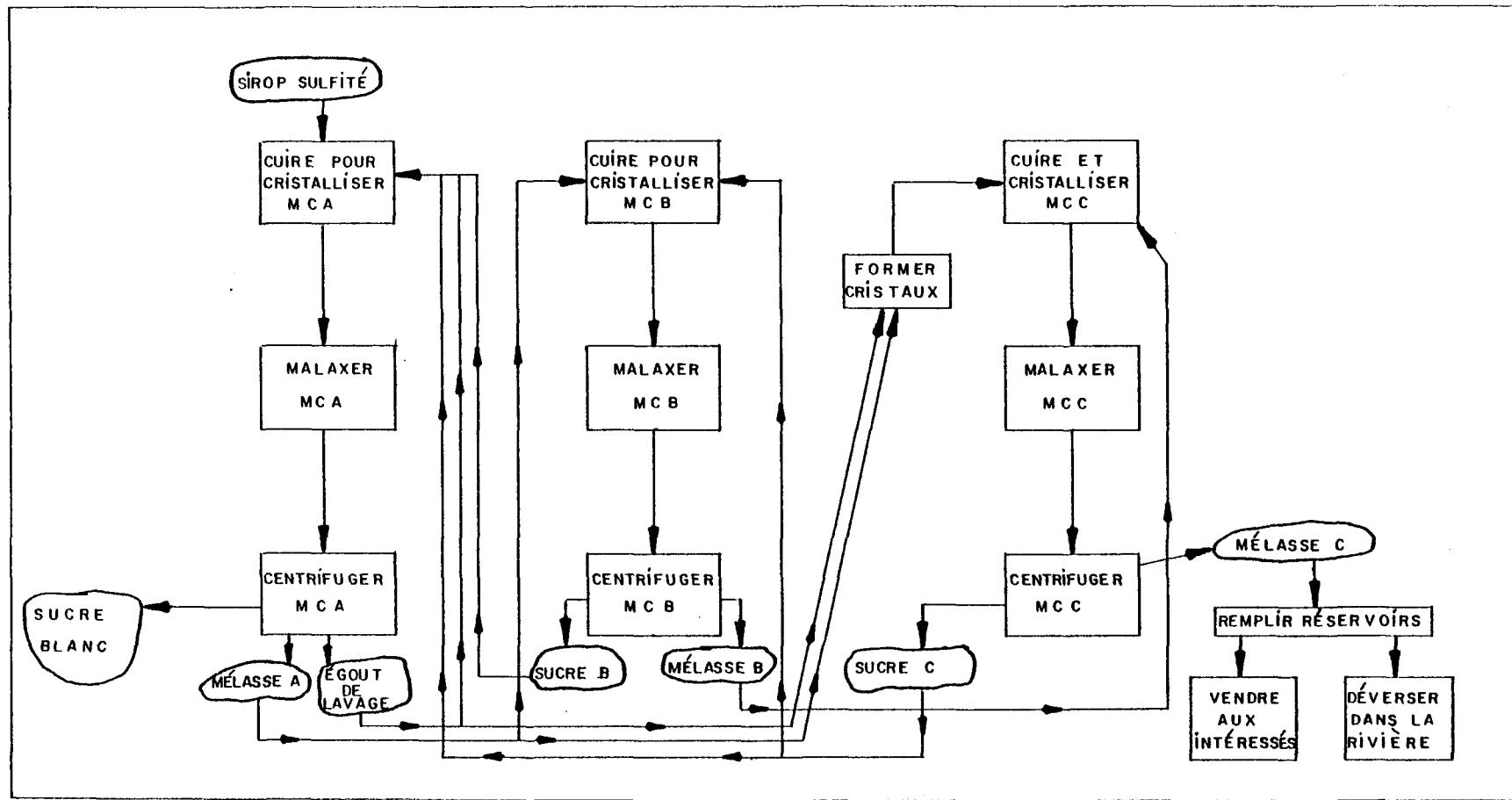


FIGURE 5 – SOUS-PROCESSUS " PRÉPARATION DU SUCRE BLANC "

### 3.2.3 Processus de prise de décision.

Comme tout autre processus de prise de décision, celui de la SRK se nourrit essentiellement d'informations. Toutefois la séquence information-décision-action suit un cheminement un peu particulier. Cela est dû à la présence de deux niveaux de décision (la direction et la tutelle) dont les ancrages sont un peu différents quant à l'objet, l'objectif et le fonctionnement de l'entreprise.

Les décisions opérationnelles, si elles sont de faibles importance et portée, sont laissées (mais aussi dans une certaine mesure seulement, puisque la tutelle peut toujours les changer) à la compétence du directeur. Elles ne sont pas visées ici.

En fait de processus de décision, nous nous sommes intéressé au parcours que doit effectuer une décision avant d'être exécutée. Le directeur de la SRK prépare une décision qu'il soumet pour examen et approbation au Ministère de l'agriculture (parfois au comité de gestion), tout en remettant des copies aux autres autorités concernées de près par la décision. Après examen, ledit ministère envoie la réponse (avec les copies aux ayants-droit) à la SRK. Cette réponse est acceptée ou refusée (tacitement) et selon le cas, la décision peut être bien exécutée, mal exécutée, ou pas exécutée du tout.

La figure 6 illustre tout le processus décrit:

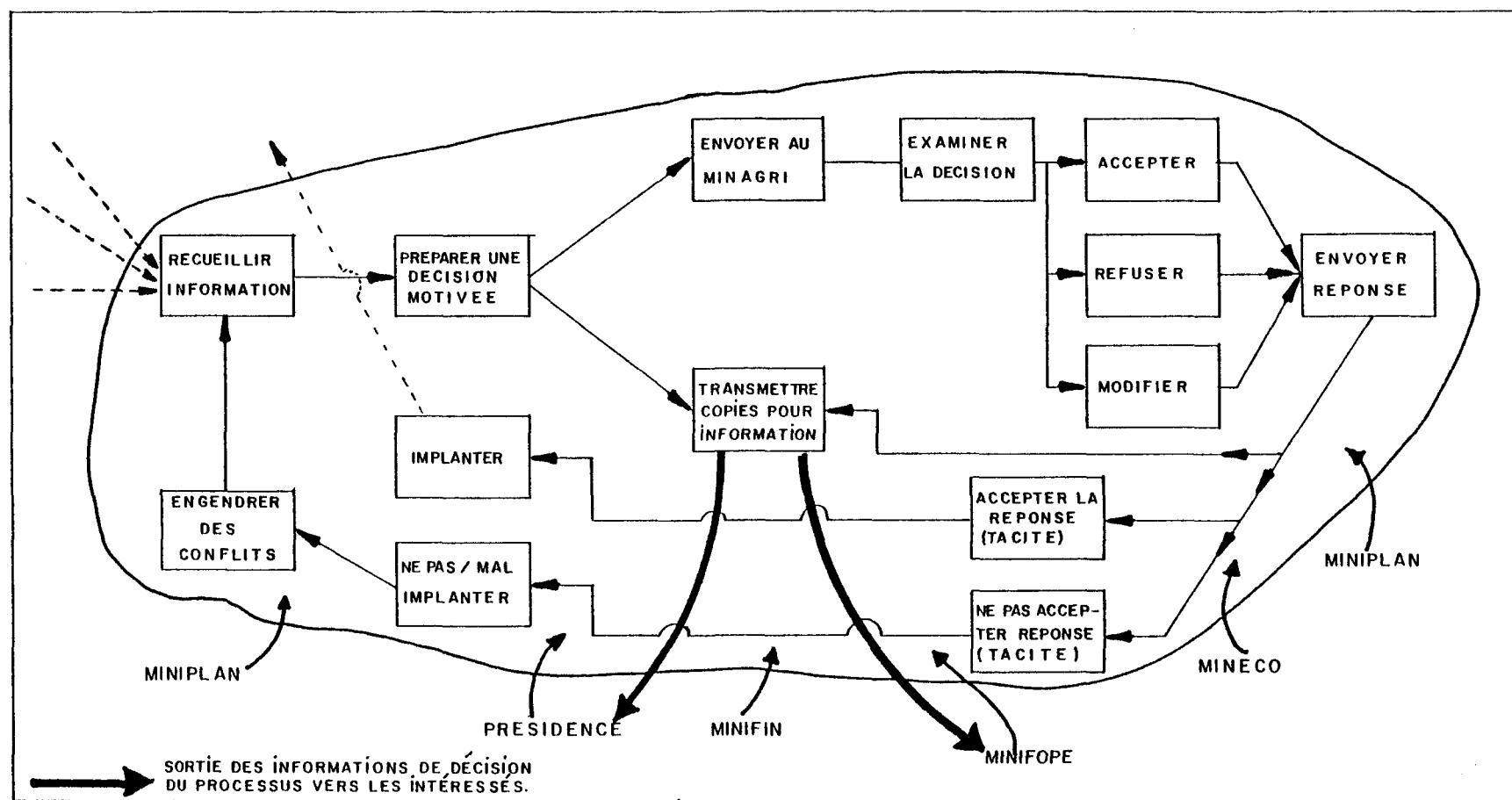


FIGURE 6 — PROCESSUS DE PRISE DE DECISION À LA SRK

### 3.2.4 Processus financier de la SRK.

A travers la séquence logique des activités financières de la SRK, transparaît un processus bien simple. Ce processus génère des fonds en vendant du sucre ou en faisant des emprunts, puis répartit ces fonds dans les diverses opérations de l'entreprise (dépenses d'exploitation et d'investissement). Le processus doit aussi dégager un résultat d'opérations qui peut être un profit ou une perte à réinvestir ou à résorber.

En pratique, le processus apparaît plus complexe qu'il ne transparaît sur le schéma. Ainsi, jusqu'en 1983, une opération aussi simple que le paiement des salaires aux employés impliquait:

- que le comptable prépare un chèque au vu des listes de paie,
- que le directeur signe le chèque,
- que le chèque soit envoyé pour contre-signature au gestionnaire des crédits du Ministère de l'agriculture,
- que l'on présente enfin le chèque à la Banque Nationale du Rwanda pour retirer le montant requis.

L'on remarque par ailleurs que les opérations d'emprunt ne s'adressent pas à une banque quelconque, puisqu'en effet, l'entreprise n'est pas, de par sa situation juridique, habilitée à effectuer une telle démarche. C'est sur la figure suivante que l'on trouve une vue globale de ce processus de gestion financière de la SRK:

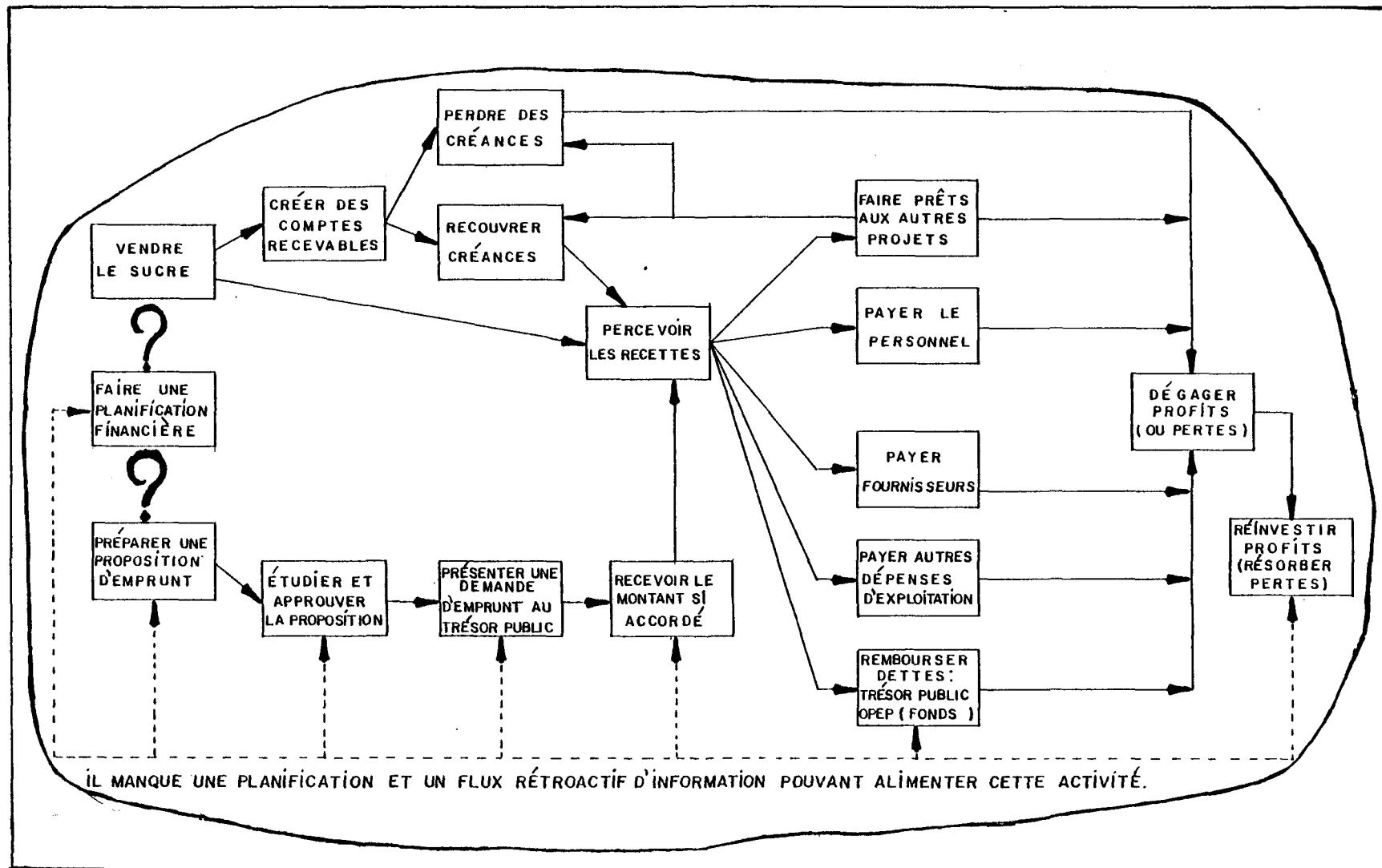


FIGURE 7 – PROCESSUS FINANCIER DE LA SRK

3.2.5        Processus de plantation et d'entretien de la canne à sucre.

A la SRK, la culture de la canne à sucre se fait entre le mois de septembre et celui de mars. Cinq variétés de cannes sont cultivées: Pindar, F146, Nco 310, Soudan, Condon n°8. Ces variétés sont cultivées pêle-mêle, mais on envisage des travaux en vue de les séparer.

La coupe des cannes se fait lorsque leur teneur en sucre est estimée maximale (maturité industrielle). Ordinairement, la maturité se situe entre 18 et 24 mois pour les cannes vierges et entre 15 et 18 mois pour les repousses (cannes ayant poussé sur les souches après une récolte antérieure). A la SRK, on situe la maturité toujours à 24 mois puisque la coupe sur un même terrain se fait tous les deux ans. Et, après 3 ou 4 coupes (i.e 6 ou 8 ans), les cannes sont vieilles et sont à renouveler.

Outre les aspects pédologiques qui influent grandement sur la culture de la canne à sucre, un grand nombre de maladies peuvent affecter cette plante et en diminuer le rendement (quantitatif ou qualitatif). Une liste brève en est produite à l'annexe III.

Le processus de plantation et d'entretien de la canne implique diverses opérations allant de la préparation du terrain à la récolte en passant par la mise en place des boutures et l'entretien requis pour en favoriser la croissance.

La figure 8 résume ce processus.

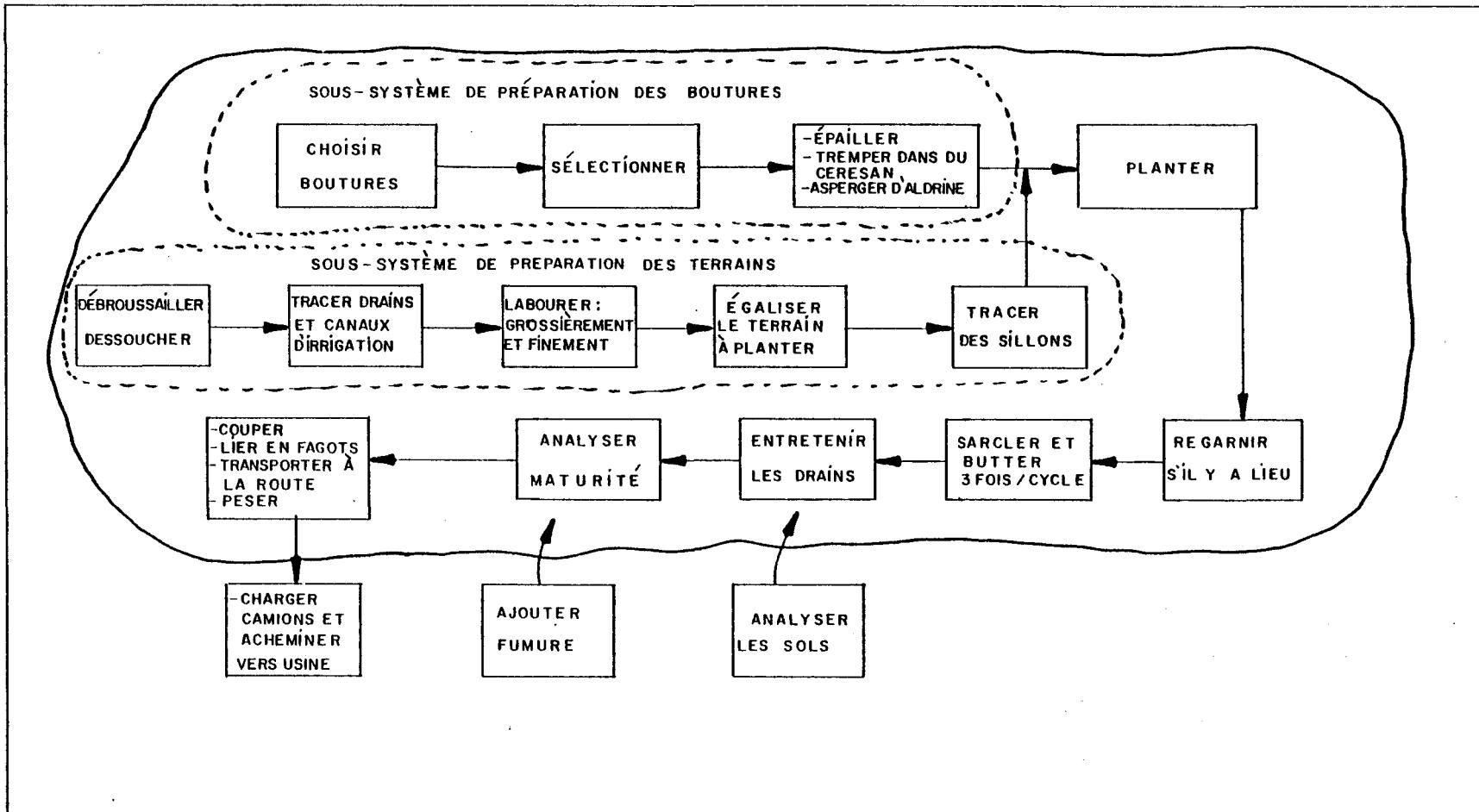


FIGURE 8 PROCESSUS DE PLANTATION ET D'ENTRETIEN DES CANNES À SUCRE

### Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, l'on s'est attardé à donner la description la plus exhaustive possible de la SRK. Après un coup d'oeil rapide sur l'évolution historique de l'entreprise, l'on a pu l'observer dans son état actuel, ainsi que l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. Quelques détails furent également fournis sur la façon dont l'entreprise est structurée et sur le déroulement de ses activités-clefs. La réunion de tous ces éléments procédait d'un souci de pouvoir acquérir une perception de la réalité suffisamment riche pour permettre d'identifier et localiser dans l'ensemble ainsi décrit, les diverses difficultés que connaît actuellement l'entreprise. A cet égard, le chapitre II apparaît comme un prérequis préparatoire au chapitre III: les symptômes et zones problématiques.

## CHAPITRE III.

### SYMPTOMES ET ZONES PROBLEMATIQUES.

#### 1. LE FORMEL ET L'INFORMEL A LA SRK: UNE APPROCHE CONFLICTUELLE: LE CLIMAT.

En plus de l'organisation formelle telle que décrite au paragraphe des structures et processus, il existe une organisation, souvent fort informelle, qui résulte des relations inter-individuelles.

Parfois, des contradictions peuvent surgir entre le fonctionnement formel résultant des procédures officiellement sanctionnées et le fonctionnement réel déterminé en majeure partie par des relations inter-individuelles. Les effets de telles contradictions se reflètent directement dans le climat organisationnel.

Toute description d'une organisation (humaine) qui pourrait se limiter aux seuls aspects formels resterait partielle, partiale et grossièrement incomplète.

Cette section s'essaye à décrire le climat actuel à la SRK sous les dimensions suivantes:

- SRK et la Tutelle,
- SRK et les employés,
- Les employés entre eux,
- La SRK et le public.

### 1.1 La SRK et la Tutelle.

L'imprécision des limites de pouvoir entre la Direction de la SRK et la Tutelle (Ministère de l'agriculture) est certainement la plus grande génératrice de conflits. En effet, il semble qu'une certaine autonomie de gestion a été accordée au Directeur parce que ni le Ministre de l'agriculture ni le Directeur Général de l'agronomie n'auraient le temps de suivre de près et d'assurer la gestion quotidienne de la SRK. Mais, aucune limitation précise ne spécifie l'étendue du pouvoir de chaque autorité. Virtuellement, le Ministre de l'Agriculture peut contrôler jusque dans les détails, les opérations de la SRK. De là naissent la plupart des conflits.

Les conflits essentiels les plus récents entre la Direction et la Tutelle résultaient de:

- Licenciement de certains membres du personnel reconnus improductifs,
- Refus par la Direction d'accorder un prêt de 30 000 000 Frw (\$can. 413 959) à l'OCIR-Thé (1).

Les questions qui se posaient dans ces cas étaient les suivantes:

- Le Directeur avait-il le pouvoir nécessaire pour licencier lesdits membres du personnel?
- Le Directeur était-il en droit de refuser d'accorder le prêt?

---

(1) OCIR : Office des cultures industrielles du Rwanda. OCIR-Thé réfère à la branche de cet office qui s'occupe de la production et la commercialisation du thé.

La structure organisationnelle de la SRK, jusqu'alors amplement floue, n'était pas à même de fournir de réponse formelle adéquate aux questions posées. Toujours est-il que, démis par le Directeur de la SRK, les personnes licenciées, furent, malgré les nombreux arguments justifiant leur renvoi, remises en fonctions par le Ministre de l'agriculture. Dès lors, elles travaillent au petit bonheur, et le Directeur considère que leurs rémunérations devraient être comptabilisées à titre de "Charges et pertes diverses".

La détérioration progressive de la qualité des relations entre la Tutelle et la Direction a finalement résulté en une destitution du Directeur par le Ministre. Aucun mécanisme de règlement de conflit n'étant officiellement prévu pour guider la décision dans une telle situation, il revint à la Présidence de résoudre le problème. Ainsi, destitué par son autorité de tutelle, le Directeur fut restitué quelques semaines après par la Présidence.

Ces deux cas sont cités pour illustrer le climat de méfiance qui règne de part et d'autre entre la Tutelle et la Direction. L'on peut maintenant conclure aisément à propos:

- de la qualité du travail fourni par un directeur dans des conditions aussi difficiles,
- de l'importance accordée par la Tutelle aux opérations pouvant faciliter et encourager la dynamique de gestion de la SRK.

Le Directeur de la SRK éprouve beaucoup de difficultés à laisser s'éteindre la dynamique d'une entreprise qui a su montrer sa rentabilité

et son importance socio-économique. Toutes les décisions qui préjudicent l'assainissement de la situation financière de la SRK sont très mal reçues par le Directeur. Tel fut le cas pour la dernière demande pour un prêt à l'OCIR-Thé.

Dans le passé, la SRK pouvait financer d'autres projets du Ministère de l'agriculture. La situation financière se détériorant, elle s'est trouvée dans l'impossibilité de continuer à le faire parce que:

- les premiers prêts n'ont pas connu de remboursement,
- l'acuité des problèmes de liquidité s'élève progressivement.

Un autre élément qui influence le climat de travail à la SRK, c'est la mauvaise connaissance de la mission de l'entreprise. Cette mission n'a jamais été précisée aux acteurs: l'entreprise est gérée comme si elle devrait produire du sucre sans s'occuper des activités de marketing relatives au sucre.

L'on vient de préciser la nature des conflits qui existent entre la Direction de la SRK et sa tutelle. L'on peut se demander si dans une optique de réduire les conflits, l'octroi d'une indépendance financière et de gestion ne serait pas une solution adéquate. Les démarches pour l'accord d'un statut juridique propre ont été entamées à cette fin, mais le Ministère de l'Agriculture n'est pas très ouvert à de telles propositions. D'après les acteurs, les raisons, toutes très informelles, en sont nombreuses, notamment:

- La SRK a constitué depuis longtemps une source de fonds pour le Ministère de l'agriculture, fonds qui servaient à financer divers autres projets.

- Le pouvoir que la Tutelle possède sur la SRK lui permet de mieux répartir les effectifs engagés.

### 1.2 La Direction et les employés.

Avant de caractériser le climat de travail à la SRK, il est opportun de préciser les relations contractuelles qui lient/ou séparent la Direction de ses employés. Ces relations influencent effectivement le climat de travail et rendent plus/ou moins délicate la gestion de ces ressources.

Parmi les employés de la SRK, on distingue 3 catégories:

1) Les agents sous-statut: qui sont engagés par le ministère de la fonction publique pour être affectés au Ministère de l'agriculture, et c'est ce dernier ministère qui les affecte à son tour à la SRK.

2) Les agents sous-contrat:

En général, ils sont engagés par la SRK, parfois, par le MINAGRI.

3) Les journaliers: engagés par la SRK mais sans contrat de travail spécifique, leur rémunération est établie sur une base journalière ou sur base d'un système de tâches.

Le degré de dépendance des employés vis-à-vis de la direction est, dans l'esprit des intéressés, très lié à leur situation contractuelle. Ainsi, selon le régime administratif auquel ils sont soumis au chapitre des relations de travail, les employés seront très dépendants (les journaliers dont le licenciement peut se faire sans aucune sorte de préavis), ou très indépendants (les employés sous-statut qui, le cas échéant, peuvent demander des transferts pour aller

travailler dans d'autres services étatiques).

Suspicion, manque de confiance et insécurité sont des vocables qui peuvent être utilisés pour décrire le climat actuel entre la direction de la SRK et les employés.

Essentiellement, trois facteurs ont contribué à instaurer un mauvais climat de travail dans l'entreprise:

- un facteur historique: les détournements en masse des biens de la SRK,
- le dernier changement de Directeur,
- les pratiques frauduleuses: une fin plutôt exemplaire.

#### 1.2.1 Le facteur historique:

Historiquement, plusieurs employés (dont certains occupaient des postes-clés dans la SRK) avaient réussi pendant un certain temps à faire fortune en opérant des détournements sur les biens de l'entreprise: listes de paie fictives, utilisation abusive du patrimoine de la SRK...

#### 1.2.2 Le dernier changement de directeur:

Avec le dernier changement de directeur, (en mars 1982), les intéressés (dans la gestion frauduleuse) commencèrent à s'inquiéter du nouveau dirigeant car ils étaient incertains de la perspicacité et du degré de connivence dont il pourrait faire preuve. S'habituant à des nouvelles méthodes de travail (notamment des contrôles plus sérieux), ils perçurent rapidement qu'il était difficile d'introduire chez le nouveau venu un esprit de collaboration illicite et malhonnête... Il

s'introduisit alors un climat de suspicion de la part du directeur, et un grand sentiment d'insécurité chez les intéressés.

#### 1.2.3 Pratiques frauduleuses: une fin exemplaire.

Le résultat de la tension qu'on vient de décrire fut l'emprisonnement, suite à la dénonciation par le Directeur, d'une soixantaine d'employés (surtout du personnel des plantations).

Une telle opération visait non seulement à punir les coupables, mais aussi et surtout à donner un exemple à tout autre employé qui pourrait être tenté d'adopter une attitude semblable.

Depuis lors, le directeur, quoique très paternaliste dans ses rapports avec les employés, est toujours perçu, dans son rôle de contrôleur et superviseur, comme un véritable policier.

Dans la bouche des employés, "tu seras vite emprisonné" est devenu un leitmotiv pour toute opération moindrement suspectée de fraude.

#### 1.3 Les employés entre eux.

Le point de vue des employés n'étant pas unanime quant aux qualités du Directeur, ni à l'orientation qu'il faut donner à l'entreprise, les interrelations informelles n'entrent pas nécessairement dans la ligne de conduite que tend à tracer la direction.

Comme certains employés critiquent effrontément le Directeur, un esprit d'inégalité germe dangereusement chez les autres employés qui commencent à douter du pouvoir dont il (le directeur) est investi. Les employés qui peuvent s'adresser directement au Directeur ont tendance à

mépriser leurs chefs de service.

Par ailleurs, comme le Directeur est toujours en bons termes avec les cadres dynamiques, les rapports ainsi établis sont taxés de favoritisme. "Quel cadre le Directeur comprend mieux et pourquoi" est une question qui ne cesse d'être (informellement) posée.

#### 1.4 La SRK et le public

- La clientèle la plus fidèle s'inquiète toujours de voir s'arrêter inopinément son approvisionnement en sucre.

- Les multiples détournements qui ont caractérisé la gestion passée de la SRK ont si terni son image qu'actuellement le public est convaincu que tous les employés (de la SRK) restent des simples profiteurs.

Il est important de noter aussi que malgré toute distanciation que l'on s'efforce de formaliser, tout le public se sent malgré tout concerné lorsqu'on redoute la faillite proche d'une entreprise publique. C'est d'ailleurs dans ce sens que l'image de l'entreprise publique apparaît plus vulnérable que celle de l'entreprise privée.

### 2. PRINCIPAUX SYNDROMES DANS LES ACTIVITES ET PROCESSUS.

#### 2.1 Gestion générale.

1- La gestion de la SRK est beaucoup plus réactive que proactive. L'on veut signifier par ces termes qu'elle réagit (a posteriori) à certains événements. Elle n'est pas suffisamment outillée

pour assumer des activités de gestion prévisionnelle.

La SRK prépare certes des prévisions budgétaires annuelles, mais celles-ci ne dépassent jamais le cadre d'un budget de dépenses. Aucune planification à court/ou moyen/ou long terme n'existe dans l'entreprise.

2- Il n'existe pas de service de contrôle interne. Le Directeur est présentement le seul contrôleur. On peut se demander dans quelle mesure il peut assurer le contrôle (général et détaillé) de toute l'entreprise et de chaque opération dans chaque service. La conclusion est que, dans de telles conditions, il n'est pas surprenant que la gestion ait été historiquement caractérisée par un flot de détournements.

3- Les activités marketing sont complètement délaissées. L'on a déjà eu l'occasion de préciser que l'entreprise est gérée comme si elle ne devrait pas s'occuper de la commercialisation du sucre. Un employé du service comptable tient le facturier et occupe le "bureau des ventes".

L'absence des activités marketing n'est pas étrangère aux pertes subies par suite des mauvaises ventes de sucre au cours de l'année 1982. En effet, n'a-t-on pas commandé 5 000 tonnes de sucre au moment où on n'avait:

- aucune connaissance des possibilités offertes par le marché rwandais;
- aucune prévision des ventes;
- aucune étude des réactions possibles des compétiteurs...

Il faut noter que la demande d'un monopole d'importation contraste singulièrement avec le manque d'entrain pour la recherche et le maintien des débouchés. Pourquoi ne pas essayer d'assurer l'approvisionnement régulier des établissements publics consommateurs de sucre? Ce créneau semble intéressant et devrait faire l'objet d'un examen sérieux. Au contraire, dans le but de se débarrasser progressivement des problèmes de commercialisation, la SRK voudrait conclure des contrats avec des firmes de commercialisation des produits agricoles (notamment TRAFIPRO et OPROVIA).

4- L'inexistence dans l'entreprise d'un service de recouvrement influe certainement sur le déséquilibre financier de la SRK. En effet, plusieurs créances sont perdues, ou leur paiement est retardé, ce qui peut immobiliser beaucoup de fonds dans les comptes à recevoir.

5- Un point fort serait cependant à exploiter sur le plan du leadership: le Directeur reste paternaliste dans ses relations avec les employés de bas échelon dans la hiérarchie, tandis qu'il encourage chez les cadres la collaboration, et invite à la définition et à la solution des problèmes. Cependant, son (le Directeur) seuil de tolérance à la frustration, très élevé, devient rapidement un handicap dans un environnement où la plupart des employés sont habitués à un leadership autocratique. (voir remarques 1 et 2 ci-dessous).

6- Pour résumer ce qui précède, on peut dire que les activités gestionnaires de la SRK manquent d'outils de base pour une gestion rationnelle: pas d'organigramme, pas de système comptable bien rodé,

aucun système de contrôle, aucun outil de planification...

Remarque 1: Au Rwanda, il y a encore à faire pour passer du leadership autocratique à des systèmes de leadership un tant soit peu participatif où à des modes de direction collégiale. La société n'est vraisemblablement pas assez mûre pour ce faire.

Remarque 2: Nous nous devons aussi, en vue d'éviter toute confusion et toute mésinterprétation de donner une explication du terme "paternaliste" tel qu'il doit être conçu dans ce document.

En effet, dans le jargon gestionnaire rwandais, d'aucuns l'utilisent pour désigner la gestion à tendance familiale d'une entreprise. Cela revêt une connotation accusatrice grave dans le cas d'une entreprise publique: le leader paternaliste serait celui qui gère le patrimoine de l'entreprise (publique) sans le distinguer de son patrimoine propre.

L'acception du terme dans le sens du présent document, se réfère au bon père de famille qui prend soin de conseiller, d'éduquer ses enfants. Tel est l'aspect des rapports que le leader paternaliste s'efforce de tenir avec ses employés. "Il s'intéresse aux problèmes de ses subordonnés, s'ouvre à la communication, les consulte à l'occasion, règle rapidement leurs plaintes et pratique une supervision tolérante" [23 p.299].

## 2.2 La gestion des ressources humaines

1- La SRK compte beaucoup d'employés qui sont mal (ou sous-) utilisés.

Dans la plupart des services, le personnel est pléthorique et là où il

ne l'est pas, il ne fait pas toujours preuve de dynamisme. La difficulté réside cependant dans l'impossibilité (et/ou l'incapacité) de licencier le personnel, même le plus improductif.

2- Les responsables de haut niveau n'ont pas nécessairement le pouvoir de décision requis par les fonctions assumées.

3- La diminution projetée des primes de rendement auparavant accordées selon les règlements édictés par le Ministère de l'Agriculture, risque de démotiver complètement le personnel intéressé. Le rendement peut alors baisser dans la même proportion que la baisse des primes.

4- La sous-utilisation de la main-d'œuvre contribue à gonfler indûment les frais du personnel, ceci se répercute directement sur le prix de revient et réduit considérablement l'agressivité de la SRK sur un marché où les compétiteurs importent le sucre à des prix beaucoup moins élevés que les coûts de production du sucre local.

Les récents retards dans le paiement du personnel des plantations risquent de créer de nouveaux mécontentements.

### 2.3 Plantations.

1- On observe une dégénérescence des variétés cultivées: 5 variétés ont été introduites en 1967 et elles sont cultivées pêle-mêle,

2- Les rendements par ha ont diminué de 36% de 1979 à 1982. L'évolution des rendements par ha est représentée au graphique I.

3- Les quantités récoltées (qui dépendent à la fois du rendement par hectare et de la superficie récoltée) connaissent aussi une baisse notoire (voir Graphique II).

4- Historiquement, les travaux agricoles ont été mal effectués et les

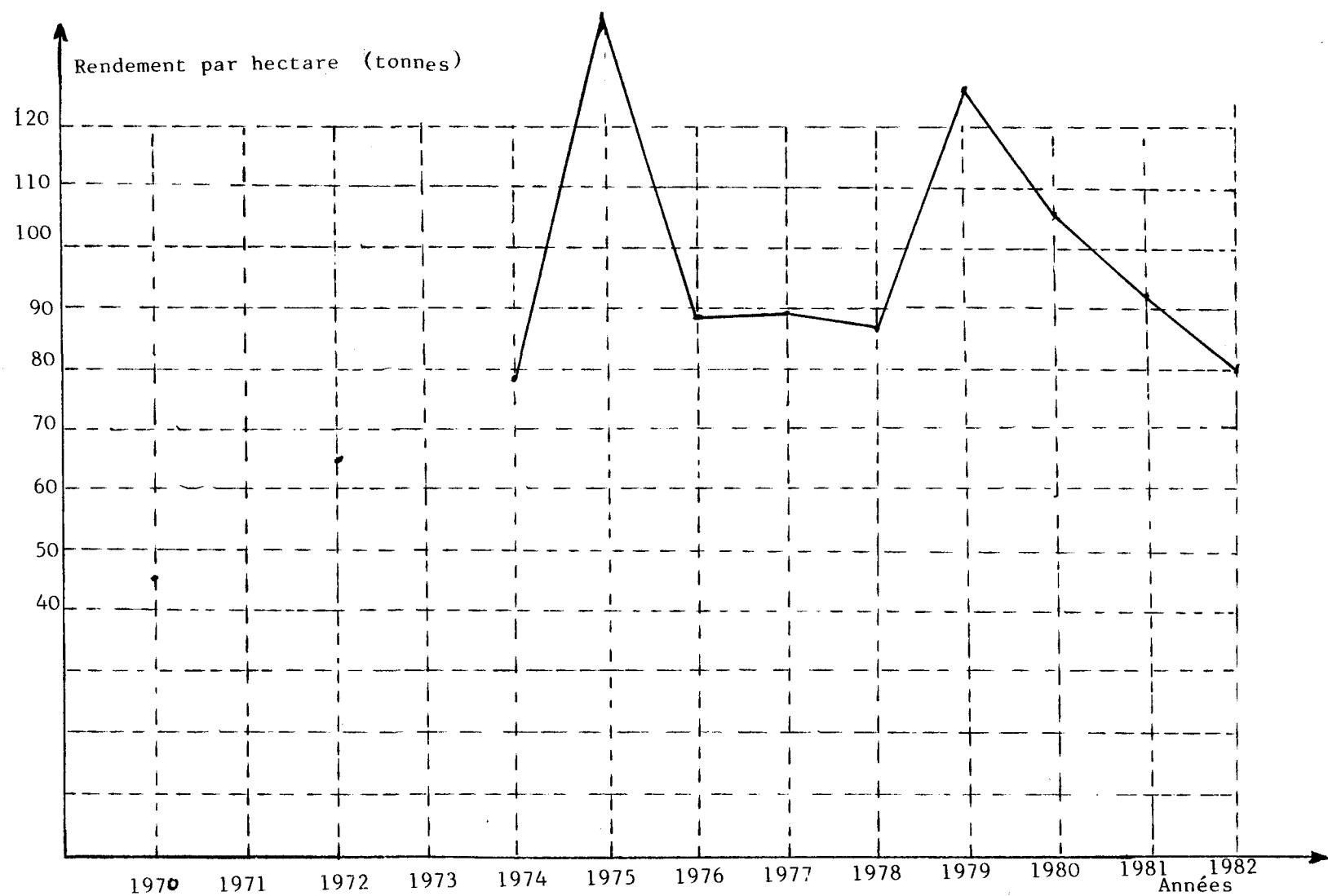
activités des agronomes mal coordonnées.

5- Les terrains cultivés se dégradent progressivement, les raisons essentielles étant le manque de mise en jâchère et/ou d'amendement en fumures.

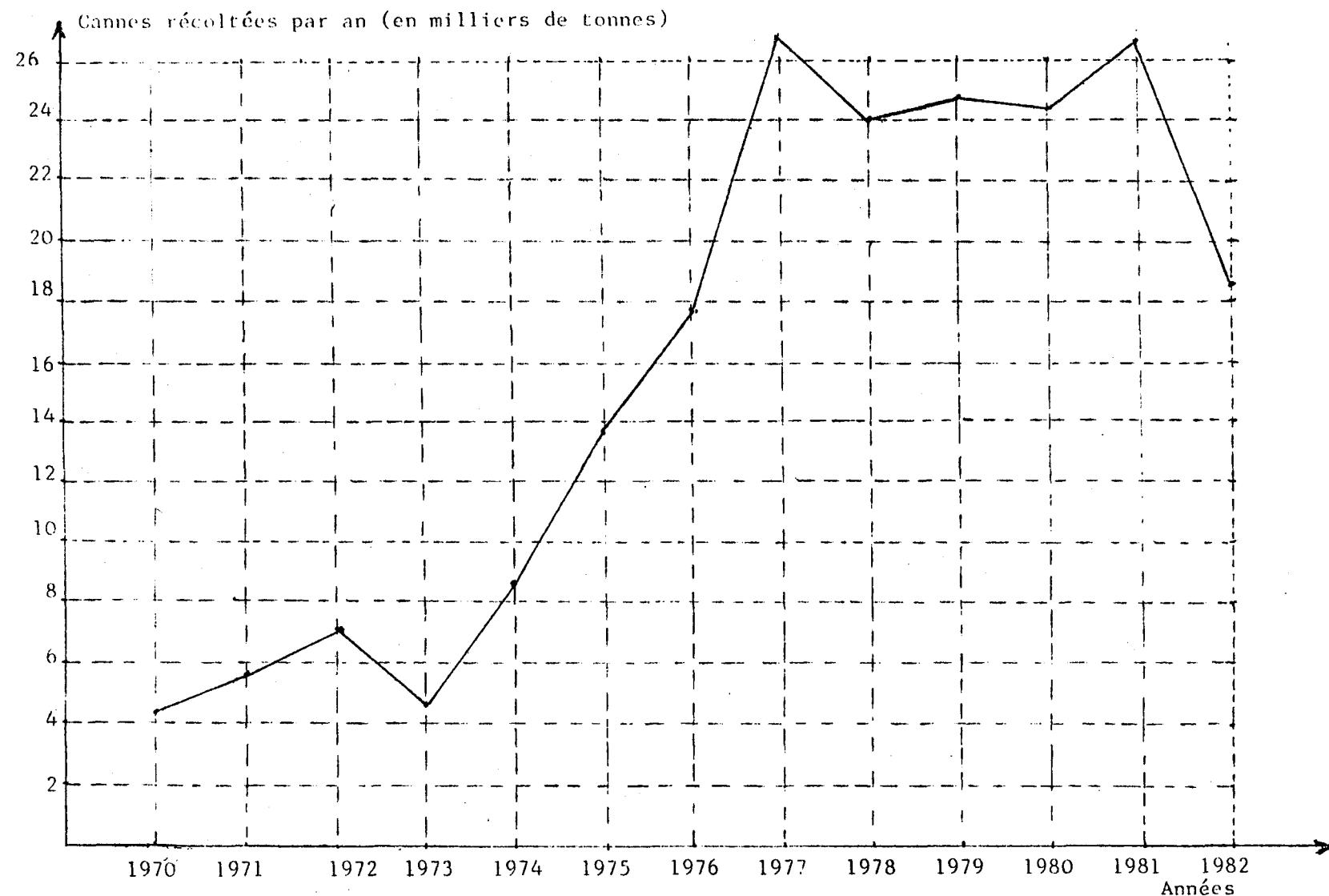
6- Augmentation excessive et injusifiée des dépenses d'exploitation afférentes aux plantations.

N.B.: Des mesures ont été prises dans le but d'améliorer l'état actuel des plantations:

- Réduction du personnel d'encadrement;
- Contrôle plus poussé des travaux d'entretien effectués;
- Essais d'amendement de certains terrains;
- Utilisation d'un tracteur pour la préparation des terrains à planter;
- Démarrage d'un projet d'aménagement de la vallée de la Nyabarongo pour les planteurs privés sous-traitants. (Ce projet sera probablement abandonné à cause du désaccord avec le Ministère de l'Agriculture).



Graphique I. Evolution du rendement par hectare dans les plantations; de 1970 à 1982



Graphique II. Evolution des quantités de cannes récoltées par an de 1970 à 1982

#### 2.4 Fabrication

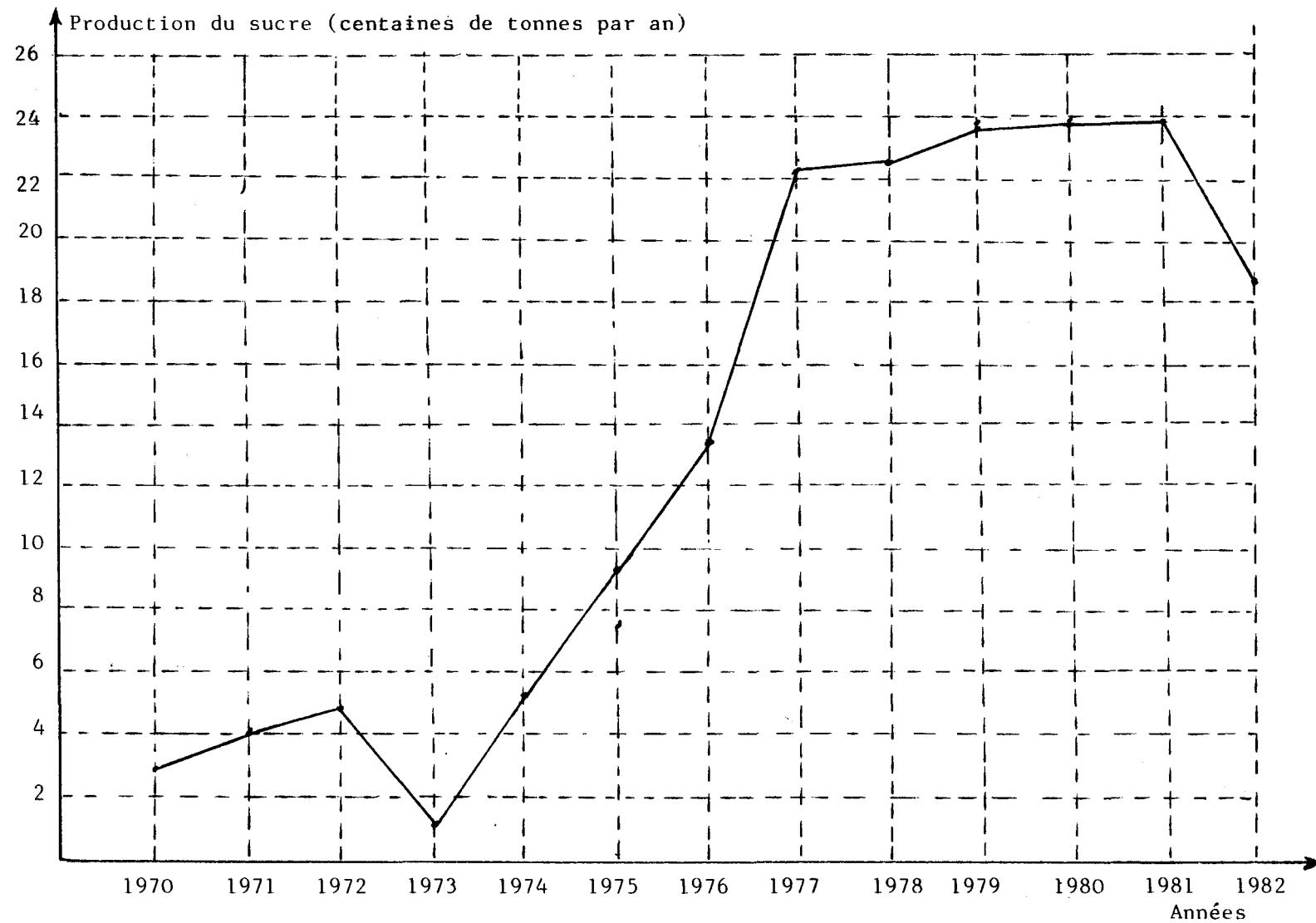
La plupart des problèmes posés dans la fabrication sont liés à la vétusté et à la non-standardisation des machines. Pour caractériser les ennuis techniques les plus importants qui réduisent la capacité de traitement de l'usine, la liste suivante est dressée:

1. Les moulins de l'atelier d'extraction ne sont pas appropriés pour extraire efficacement le jus, en évitant les pertes de saccharose dans la bagasse.
2. Dans l'atelier de combustion: la combustion à l'air humide produit des pertes sensibles de saccharose dans le jus.
3. Le procédé de filtration, au moyen des filtres-presse n'est plus utilisé dans les sucreries modernes. Les pertes élevées de saccharose dans la boue, les casses fréquentes des plateaux sont des facteurs qui diminuent la capacité de la station de filtration.
4. Le problème est délicat de trouver des pièces de rechange pour les malaxeurs et les centrifugeuses d'origine taïwanaise.
5. Insuffisance des contrôles du laboratoire qui n'a pas tout l'équipement requis.

A ces facteurs techniques et technologiques, l'on ajoute pour justifier l'accroissement exagéré du prix de revient de fabrication:

- le recrutement du personnel non contrôlé,
- les dépenses élevées encourues dans les plantations,
- augmentation des salaires et des prix des pièces de rechange,
- une mauvaise gestion de la consommation et de l'approvisionnement en matières et fournitures.

En plus de l'accroissement du prix de revient, on remarque une chute brutale de la production du sucre au cours de l'année 1982. La baisse (prévue) est encore plus importante en 1983. Le graphique III illustre l'évolution de la production du sucre de 1970 à 1982.



Graphique III. Evolution de la production du sucre à Kabuye de 1970 à 1982.

## 2.5 Le service comptable

Le fonctionnement historique de ce service, très pathologique, incite à l'apprécier séparément du sous-système financier auquel il est normalement greffé.

Jusqu'en 1982, aucun état financier ou autre rapport d'activités n'a été produit. Jusqu'en 1980, le chef comptable s'occupait principalement de la facturation, ses subalternes de la vérification des listes de paie.

Personne ne connaît le chiffre d'affaires exact des années 1969 à 1981. De là à conclure qu'on réalisait des profits (et combien), il y a bien des doutes et des rétentions.

Depuis le départ des Chinois (1976-1977), la comptabilité avait toujours fonctionné de la façon sus-décrise. Le 1<sup>er</sup> rapport financier concerne l'exercice 1982.

Les conséquences de cette situation furent:

- l'estimation grossière des prix de revient de fabrication,
- l'impossibilité d'établir des comparaisons diachroniques des performances réalisées,
- l'impossibilité de contrôler et de limiter les dépenses afférentes aux travaux agricoles,
- l'ignorance de l'ampleur exacte des détournements commis par les comptables et autres employés.

## 2.6 Finances

L'analyse de la situation financière de la SRK s'est heurtée à une difficulté de taille: l'absence d'états financiers qu'on vient de relater en parlant du système comptable. Dépourvue de bases de comparaisons historiques, la présente analyse ne peut rester qu'assez générale dans ses conclusions.

Par ailleurs, l'efficacité et l'efficience d'un service public ne peuvent être mesurées par des indicateurs économiques seulement, la rentabilité financière et économique d'un tel service n'étant qu'un objectif secondaire subordonné à la poursuite de sa mission première qui est de satisfaire un besoin collectif de la population.

2.6.1 La principale source de financement pour la SRK est le réinvestissement des bénéfices réalisés. En 1982, la SRK a subi une perte assez importante. Ce qui élimine la possibilité de compter encore sur les fonds auto-générés pour financer la croissance. L'on doit d'abord résorber la perte.

2.6.2 Les prix de revient du sucre fabriqué continuent à augmenter alors que les prix de vente restent stationnaires. Ce qui accentue les risques de pertes.

Le tableau XII donne la décomposition du prix de revient du sucre en 1982:

Tableau XII. Ratios des charges par rapport au prix de revient (1982)

Charges	Valeur arrondie à la dizaine	Calcul du ratio	% obtenu
Matières et fournitures consommées	47 863 310	<u>47 863 310 X100</u> 191 068 270	25.05
Transports consommées	721 950	<u>721 950 X100</u> 191 068 270	.377
Charges et pertes diverses	3 001 410	<u>3 001 410 X100</u> 191 068 270	1.57
Autres services consommés	4 130 710	<u>4 130 710 X100</u> 191 068 270	2.16
Frais du personnel	86 021 590	<u>86 021 590 X100</u> 191 068 270	45.02
Taxes professionnelles	2 320 640	<u>2 320 640 X100</u> 191 068 270	1.21
Dotations aux amortissements	47 008 660	<u>47 008 660 X100</u> 191 068 270	24.60
Total	191 068 270		100

L'on constate directement que les frais du personnel représentent une grosse part (près de la moitié) des coûts de production. Etant peu contrôlées, les matières et fournitures consommées grèvent aussi abusivement les coûts de production. Ces deux items à eux seuls occupent 70% du prix de revient.

2.6.3 Le fonds de roulement global de 201 949 560 Frw en 1981 passe à 190 996 410 Frw en 1982 soit une baisse de 5.4%. Quant au fonds de roulement d'exploitation (actif à court terme - Passif à court terme), il baisse de 12.4% (en passant de 202 486 430 Frw en 1981 à 177 294 270 Frw en 1982).

#### 2.6.4 Les ratios.

Ci-après, l'on examine, par catégories, les plus importants ratios financiers de la SRK.

##### 2.6.4.1 Ratios de liquidité.

###### a. Ratio du fonds de roulement:

Les chiffres (1) et (2) entre parenthèses signifient que les données se rapportent respectivement à l'exercice 1981 et 1982.

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}} : \frac{548.7}{346.2} = 1.58 \text{ (1)} \quad \frac{524.3}{347} = 1.51 \text{ (2)}$$

Ce ratio, si égal à 1, signifie que l'entreprise peut régler ses dettes à court terme en réalisant ses actifs à court terme. Pour la SRK, il signifie donc que toutes les dettes de l'entreprise peuvent être remboursées à même les actifs à court terme (on a en effet considéré comme payables à court terme aussi, les emprunts au Trésor Public et sur Fonds OPEP). Le ratio est rendu plus élevé car incluant les stocks. Qu'arrive-t-il en les excluant? La réponse est fournie par le ratio de trésorerie.

###### b. Ratio de trésorerie.

$$\frac{\text{Actif à court terme} - \text{stocks}}{\text{Passif à court terme}} = \frac{134.0}{346.2} = .39 \text{ (1)} \quad \frac{107.6}{347} = .31 \text{ (2)}$$

Cela signifie que les actifs les plus liquides couvrent seulement 39% des dettes à court terme en 1981 et 31% en 1982. Le ratio est évidemment faible car ne tenant pas compte des stocks (qui occupent une place importante dans les actifs) et qu'il tient compte par contre, des emprunts sus-désignés.

Il faut cependant préciser que pour le cas de la SRK, l'interprétation donnée, trop normative, peut être biaisée parce que les stocks sont aussi monnayables et même souvent plus monnayables que les comptes recevables, la plupart des ventes se faisant au comptant.

c. Couverture des stocks

L'on examine l'importance des stocks dans le fonds de roulement.

$$\frac{\text{Stocks}}{\text{Fonds de roulement}} = \frac{414.7}{202.5} = 2.05 \text{ (1)} \quad \frac{421.1}{177.3} = 2.4 \text{ (2)}$$

Si trop élevé, ce ratio signifie normalement que l'entreprise investit trop dans ses stocks. A la SRK, si l'on se réfère aux circonstances dans lesquelles ont été accumulés les invendus au cours des années considérées, on comprend aisément que la situation était loin d'être délibérée.

Les stocks représentent souvent une importante immobilisation de capitaux. Toutefois, pour la SRK, il est très malaisé, dans les circonstances actuelles, de déterminer le stock idéal. Les variables qui complexifient une telle opération sont:

- Les difficultés d'avoir un approvisionnement rapide.
- Pour un service public, c'est important (question d'image!) d'avoir un stock prêt à supporter les pénuries éventuelles.
- On ne fait pas de prévisions de vente.
- Au cours de la campagne, le rythme de production ne s'adapte pas nécessairement au rythme d'écoulement: la production est saisonnière alors que les ventes s'échelonnent sur toute l'année.

#### 2.6.4.2 Les ratios de solvabilité.

$$\frac{\text{Dettes totales}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{346.2}{468.2} = .74 \text{ (1)} \quad \frac{347.0}{445.9} = .78 \text{ (2)}$$

L'endettement total de l'entreprise a été brusquement élevé par les emprunts faits au trésor public et sur fonds OPEP. Ces dettes, qui ont été considérées comme exigibles à court terme dans le calcul des ratios, sont présentement en cours de remboursement. Ce ratio prendra donc des valeurs moins élevées dès la fin de l'exercice 1983, si l'on ne contracte pas d'autres emprunts.

Si l'on exclut lesdites dettes de l'exigible à court terme, on obtiendrait le rapport suivant:

$$\frac{\text{Passif à court terme}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{54.0}{468.2} = .11 \text{ (1)} \quad \frac{54.8}{445.1} = .12 \text{ (2)}$$

Ces ratios ne sont pas du tout alarmants. L'entreprise n'est pas aussi financièrement vulnérable (à court terme) que l'on pourrait le croire.

#### 2.6.4.3 Les ratios d'efficience

a. Rotation de l'encaisse:  $\frac{\text{Ventes}}{\text{Encaisse}} = \frac{152}{32.1} = 4.7 \text{ (2)}$

Ce taux de rotation est passablement faible, ce qui laisse admettre que l'encaisse est sous-utilisée. Il est d'ailleurs difficile, sinon impossible, de parvenir à une bonne utilisation de l'encaisse lorsqu'on n'a pas de prévisions de trésorerie, de politiques de recouvrement de créances, et de paiement des dettes.

b. Taux de rotation des stocks

$$\frac{\text{Coût des ventes}}{\text{Stock annuel moyen}} = \frac{109.4}{\frac{417.7 + 421.2}{2}} = .26 \text{ (2)}$$

Nonobstant toute considération normative, l'on peut facilement conclure

que la rotation des stocks est très faible. Cela n'est pas surprenant avec tous les problèmes d'écoulement et de surstockage que la SRK a connus en 1981 et 1982.

c. Liquidité des comptes à recevoir

$$\frac{\text{Comptes à recevoir}}{\text{Stock annuel moyen}} = \frac{34}{\frac{152}{360}} = 81 \text{ jours. (2)}$$

Ce ratio ne dépasse pas terriblement les limites tolérables. Par contre, on ne pourrait s'empêcher de noter la remarque suivante qui découle d'une comparaison avec un autre ratio qui indique la durée moyenne des comptes payables:

$$\left( \frac{\text{Fournisseurs}}{\text{Achats}} = \frac{39}{\frac{344}{360}} = 41 \text{ jours} \right)$$

Le principe de base pour toute bonne gestion du fonds de roulement est la perception au plus tôt des créances et le paiement au plus tard des dettes. A la SRK, le contraste est frappant: la durée moyenne de recouvrement atteint 81 jours au moment où celle de paiement des dettes n'est que de 41. Il existe donc une incohérence notoire entre les politiques de recouvrement, de crédit et de paiement.

d. La rotation des immobilisations:

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Immobilisations}} = \frac{152.0}{252.9} = .60 \text{ (2)}$$

Ce ratio permet de mesurer l'intensité d'utilisation des immobilisations. Trop peu élevé, il indique une sous-utilisation des immobilisations. A la SRK, cette sous-utilisation est liée aux conditions de production de l'entreprise: l'usine tourne au maximum 5 mois par an. Or, ce sont les bâtiments et équipements de l'usine qui constituent la grosse part de

l'actif immobilisé.

e. Rotation de l'actif total:

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Actif total tangible}} = \frac{152.0}{777.5} = .19 \text{ (2)}$$

Comme le ratio précédent était trop peu élevé, la faiblesse de la rotation de l'actif total n'est que conséquente.

2.6.4.4 Les ratios de rentabilité

$$\frac{\text{Résultat}}{\text{Ventes}} = \frac{54.2}{152.0} = .37 \text{ (2)}$$

$$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{54.2}{252.9} = .12 \text{ (2)}$$

La perte encourue en 1982 représente 37% du chiffre d'affaires et 12% des capitaux propres. Lorsqu'on tient compte du fait que le profit réalisé en 1981 ne représentait que 6.8% des capitaux propres, l'on peut conclure qu'il ne sera pas facile pour la SRK de compenser cette perte dans le temps.

Il est possible que la SRK ait accumulé beaucoup de profits dans le passé. Mais aucun calcul n'ayant été fait à la fin de chaque année, il est impossible de fournir des chiffres. Même en admettant que des profits furent réalisés, il est difficile d'affirmer qu'ils sont encore dans l'entreprise puisqu'il faudrait s'assurer qu'ils furent effectivement réinvestis. Cette dernière affirmation doit être pondérée par le fait que des montants importants ont disparu à travers les multiples détournements (dont on n'a jamais connu les chiffres exacts).

### 3. HANDICAPS MAJEURS.

L'examen détaillé que l'on vient de faire de la symptomatologie de la SRK permet de déceler quatre principaux problèmes:

3.1 Un problème financier: caractérisé par la perte récente de la capacité d'autofinancement, moyen essentiel auquel l'entreprise devait recourir. Des dettes importantes ayant été contractées (et ce fut la première fois dans l'existence de l'entreprise) pour financer une opération peu planifiée ont porté un coup sévère à la vie financière de l'entreprise. Ces dettes sont en voie de remboursement, mais des problèmes de liquidité sont à craindre.

Le problème financier de la SRK doit être abordé sous l'angle de la planification financière.

#### 3.2 Un problème de gestion générale:

Sans aucune planification, sans aucun outil de contrôle, le système gestionnaire de la SRK devient définitivement déficient. L'acuité de ce problème est accentuée par le manque de structuration précise.

De plus, l'objet de l'entreprise, tel que conçu officiellement, couvre aussi bien la production que la commercialisation du sucre, mais la SRK ne fait nul cas du dernier aspect.

### 3.3 Un problème de production.

Celui-ci revêt deux aspects fortement interreliés. Le problème se manifeste d'abord dans les plantations où la baisse de rendement devient de plus en plus inquiétante. Or, cette activité constitue l'essence-même de la mission de l'entreprise. Le problème apparaît ensuite dans la fabrication où la vétusté des machines et leur non-standardisation sont des raisons les plus invoquées pour justifier (et redouter) aussi bien les pannes que les pertes quantitatives et qualitatives encourues au cours du processus de fabrication.

La corrélation entre les deux facteurs devient néfaste au moment où l'usine ne fonctionne que grâce à l'apport des performances des plantations. Dès lors, force est de constater que les deux aspects (plantations et fabrication) sont les plus grands déterminants de l'accroissement (à un rythme effarant) des coûts de production.

### 3.4 Un problème d'utilisation rationnelle des ressources humaines.

L'on ne peut pas parler de problème de gestion des ressources humaines à la SRK car l'entreprise n'est pas habilitée à contrôler les activités qu'implique cette gestion. Par contre, la pléthore qui caractérise le personnel peut être exploitée. Il est certainement possible de mieux contrôler, de mieux utiliser, de mieux rentabiliser les ressources humaines mises à la disposition de l'entreprise. Le problème réside donc dans l'utilisation rentable de la main-d'œuvre et non dans la gestion globale de cette main-d'œuvre, activité partagée avec le MINIFOPE et le MINAGRI.

Remarque:

L'on peut ajouter à ces problèmes de gestion interne, un problème (non moins important) de statut. Depuis sa remise en mains du gouvernement rwandais, la SRK jouit d'une confusion totale de statut:

-Officiellement service étatique, sa gestion quotidienne est cependant détachée.

-N'étant pas un établissement public (au sens du droit administratif rwandais) ( 2), elle jouit quand même des dispositions prévues au chapitre du barème de salaires en vigueur dans les établissements publics.

L'on pose toujours l'hypothèse que l'octroi d'un statut juridique, en conférant l'indépendance de gestion, permettrait à la SRK de mieux coordonner ses activités.

#### 4. IDENTIFICATION DU PROBLEME SPECIFIQUE A RESOUDRE.

L'on vient de spécifier les handicaps majeurs que connaît actuellement la SRK. Cet effort de lucidité doit aboutir à la sélection d'un goulot d'étranglement crucial qu'il s'impose de remédier sans délai. Toute solution ancrée sur la résolution simultanée des quatre problèmes relevés ne se traduirait que par un gaspillage d'énergie dû à une dispersion d'efforts, et la synergie de fonctionnement ne pourrait être obtenue.

---

(2) Un établissement public est un service public, créé par un pouvoir public, doté de la personnalité civile et de l'autonomie administrative et financière et gérée sous sa tutelle.

Le problème retenu, après consensus avec les acteurs, est celui d'organisation générale, que l'on peut étudier plus particulièrement sous l'angle de la structuration administrative.

#### 4.1 Arguments justificatifs du problème retenu

1. Tous les facteurs symptomatiques de la gestion générale découlent dans une large mesure d'un manque d'organisation.

N'aurait-on pas en effet mis sur pied tous les services que nécessite l'exploitation si l'on avait eu une bonne organisation? N'aurait-on pas pu assumer les activités de planification et de contrôle qui ont historiquement brillé par leur absence? On remarque que, même actuellement, lorsque de tels problèmes se posent, on se demande "qui doit faire quoi et quand"...

2. Le degré de confusion de la structure influe sur la détérioration du climat organisationnel.

"Quel est le pouvoir de chacun, qui doit régler les conflits, qui doit superviser qui" sont autant de questions qui, demeurant sans réponse, contribuent à dégrader le climat.

3. C'est à cause d'une mauvaise organisation que le service comptable n'a jamais produit de rapport financier. Un fait est sûr: ce ne fut pas par manque de personnel.

Du fonctionnement historique du service comptable de la SRK, on tire cette conclusion simplement discursive: Ne craignant aucune sorte de contrôle, n'ayant pas d'attributions spécifiques, il était

loisible au comptable de limiter (avantageusement d'ailleurs pour lui) ses fonctions à la tenue d'un facturier de vente de sucre.

4. Le problème d'organisation n'est pas étranger à la multitude de détournements autrefois commis: un défaut de contrôle peut facilement être à l'origine des opportunités pour les détournements. Vraisemblablement, le laisser-aller était de règle dans les plantations et, comme on l'a déjà souligné, les activités des agronomes n'étaient pas coordonnées.

5. Le problème d'augmentation exagérée des coûts de production est très délicat à résoudre.

D'une part, il suppose (dans l'usine) le remplacement de certaines machines (ou de leurs pièces composantes), le changement de certains procédés... D'autre part, il implique (dans les plantations), l'augmentation des zones cultivées, couplée d'un amendement (en fumures) de terrains dégradés.

Par contre, c'est aggraver le problème que de continuer, sans aucun plan précis, à consacrer les fonds provenant des ventes à ces diverses opérations: on se trouvera inopinément à court de liquidité. L'examen du bilan de l'exercice 1982 ne laisse percevoir aucune marge d'autofinancement.

Bien organisée, la SRK pourra mener de politiques cohérentes à propos de ses activités de production et de financement: elle pourra par exemple amender son système de production sans menacer outre mesure son équilibre financier déjà précaire.

6. La SRK doit sa crise à une erreur tactique de gestion. Toutefois, comme il existe de fortes chances qu'elle s'en relève, il est souhaitable qu'elle soit plus armée qu'auparavant pour mener une gestion plus saine. Plus que jamais, une bonne organisation s'avère être, si pas une nécessité, du moins une chance de succès.

7. Plus d'un évoquent inconsciemment les problèmes d'organisation de la SRK lorsqu'on discute de l'octroi éventuel d'un statut juridique propre et/ou d'un monopole d'importation. De quoi veut-on parler en effet lorsqu'on dit que le système de gestion de la SRK n'est pas assez mûr pour utiliser à bon escient un monopole d'importation. Il est clair qu'on se réfère à sa gestion générale déficiente (et donc intuitivement aux problèmes d'organisation qui en sont à l'origine...).

Quiconque réfléchirait deux fois avant d'accorder une indépendance financière et de gestion, et/ou un monopole d'importation à une entreprise qui n'a produit aucun bilan (et dont on ne connaît donc pas les performances) pendant une douzaine d'années, qui fonctionne sans organigramme et qui ne connaît pas de mission ni attributions.

Conclusion.

La partie I avait principalement pour objet de fournir une description aussi détaillée que possible de la SRK et de l'environnement dans lequel elle progresse.

L'on a vu qu'elle opère dans le domaine de l'agro-industrie et que parfois, elle s'occupe des importations circonstancielles de sucre. Aussi, comme il n'existe pas d'autres sucreries au Rwanda, la concurrence actuelle est constituée d'importateurs attitrés, la concurrence potentielle reste cependant fort à craindre.

L'on a constaté également qu'au moment même où les rendements des plantations connaissent une baisse appréciable, la SRK rencontre des problèmes d'équipements techniques dans sa fabrication, voit son climat organisationnel se dégrader et son image se ternir, et, pour couronner ce palmarès, elle enregistre une perte non négligeable pour l'exercice 1982.

C'est après cet inventaire systématique des problèmes de la SRK que l'on a arrêté le choix sur l'organisation (spécialement "structuration") comme aspect requérant une attention toute particulière.

- Avec quels moyens peut-on envisager la résolution d'un tel problème?
- Comment peut-on concevoir un cadre pertinent à utiliser dans une tentative de solution de ce problème?

Telles sont les questions essentielles auxquelles la deuxième partie s'essaye à répondre.

## PARTIE II.

### UNE APPROCHE DE SOLUTION: LA STRUCTURATION ADMINISTRATIVE.

L'intérêt de cette partie est de fournir aux acteurs un cadre de référence, puis un guide d'action (avec quelques outils pratiques) pour faciliter leurs activités d'organisation, ainsi qu'une première opérationnalisation des principes prônés.

## CHAPITRE IV

### CONSTRUIT THEORIQUE D'UNE POSSIBILITE DE SOLUTION.

En vue de délimiter le problème retenu, l'on est passé successivement du concept de gestion générale à celui d'organisation générale, pour en déduire finalement le concept de la structuration administrative.

Cependant, la distinction entre l'organisation générale et la structuration administrative n'est que très relative.

En effet, selon Pierre Laurin [26], la notion de structure constitue le fil conducteur à toutes les applications d'organisation. De plus, lorsqu'on parle d'organisation, on fait appel à une structuration ou à une structure empreinte d'une finalité. Au sens le plus fondamental, les notions de structure et de finalité, simultanément rendent bien le concept d'organisation.

En organisant, on structurera les tâches et les personnes et leurs interdépendances en vue de la mission à accomplir. Les critères ou objectifs de l'organisation sont la rationalité, i.e une structuration pertinente aux objectifs et l'efficacité, ou en d'autres termes une structure qui vise l'économie des moyens.

On voit donc que, logiquement, l'organisation suit la planification et intègre la phase "direction" centrée sur les personnes. L'organisation consiste à structurer ou à mettre en ordre les ressources en fonction des objectifs à réaliser à partir des critères de rationalité

et d'efficacité.

L'organisation dans le système de gestion générale.

L'organisation n'est qu'une composante d'un ensemble plus vaste: le système de gestion générale de l'entreprise.

Le schéma suivant illustre la place de l'organisation dans le processus de gestion générale d'une entreprise.

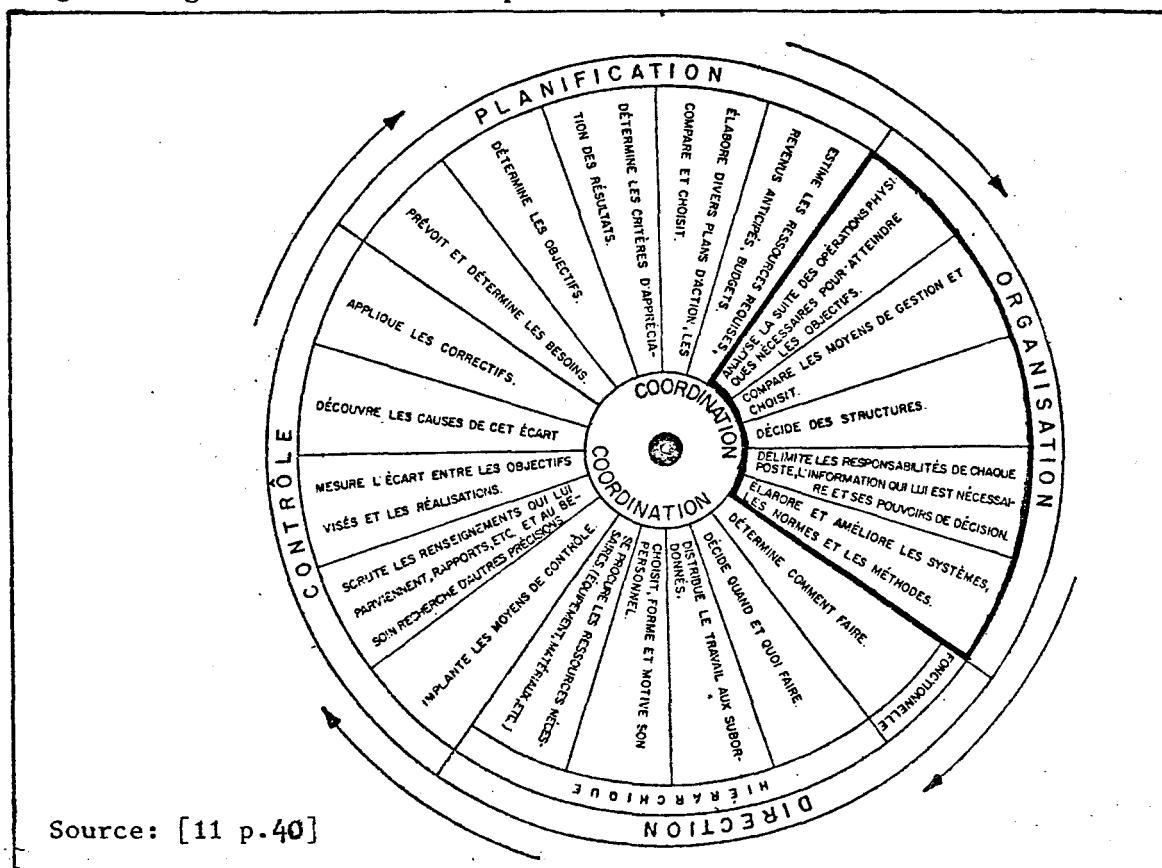


Figure 9. Place de l'organisation dans la gestion générale.

En résumé, la structure est à l'organisation ce que l'ossature est au corps humain. A l'intérieur de celle-ci s'effectue le regroupement d'activités selon un arrangement ordonné et s'établissent des relations comportementales formelles entre les individus et les

groupes d'individus. En raison de son incidence directe sur les communications et sur le partage de l'autorité et des responsabilités, la structure constitue fréquemment une cible d'intervention privilégiée pour revitaliser les organisations [24].

Les éléments-clés d'une structuration.

Ayant passé en revue les notions et implications de l'activité d'organisation dans le processus de gestion, l'on aborde ici la manière dont on peut s'y prendre pour bien structurer une entreprise. Cela sous-entend que:

- On doit effectuer une démarche logique et cohérente (nécessité de franchir des étapes bien déterminées): voir tableau XIII
- On doit respecter certains principes d'organisation (voir tableau XIV)
- On doit tendre à éviter les défauts majeurs d'organisation. (voir tableau XV).

Tableau XIII. Etapes principales de la structuration.

1. Diffusion des objectifs et programmes corporatifs.
2. Décomposition des programmes corporatifs en activités constituantes.
3. Regroupement des activités dans des unités départementales pratiques.
4. Définition des responsabilités et de l'autorité départementale.
5. Allocation des moyens physiques et financiers requis.
6. Description des tâches au niveau de chaque poste de travail.
7. Affectation des personnes aux différents postes.

Tableau XIV. Les principes fondamentaux d'organisation.

1. La division du travail pour favoriser la spécialisation et le regroupement des activités pour fin d'intégration et de coordination.
2. L'unité d'objectif de sorte que toutes les parties constituantes convergent à la réalisation d'une même et unique finalité.
3. L'unité de commandement afin qu'un exécutant ne reçoive des ordres que d'un seul patron.
4. L'unité de direction afin qu'un seul chef soit le responsable d'un programme d'activités donné.
5. L'arrangement hiérarchique des fonctions afin qu'il y ait une chaîne continue de commande entre le plus haut et le plus bas paliers.
6. La corrélation adéquate entre le degré d'autorité et de responsabilité dévolu à un poste, de sorte que le titulaire ait plein pouvoir de réaliser ses fonctions et que, par la suite, il soit considéré comme responsable des performances.
7. L'étendue restreinte de la supervision afin que le leader puisse diriger efficacement ses subordonnés.
8. La définition précise de chaque poste en termes d'objectifs, d'autorité et de responsabilité, et sa coordination avec l'ensemble, au moyen de canaux de communication clairs.
9. La décentralisation dans le sens du plein emploi du potentiel humain et de l'accélération de la prise de décision.

Tableau XV. Douze défauts communs d'organisation.

1. Unités départementales trop petites ou trop grandes , déséquilibre.
2. Coefficient d'encadrement inapproprié; en conséquence, étendue trop élevée ou trop faible de la supervision.
3. Duplication, chevauchement de fonctions.
4. Sous ou sur-spécialisation des tâches.
5. Affectation des employés à des tâches qui ne sont pas de leur niveau de compétence.
6. Lignes d'autorité et de responsabilité trop compliquées principalement entre les départements "staff" et "line".
7. Dysfonctions (déplacement des rôles ou des fins),
8. Communications strictement formelles, non-complémentarité de l'organisation informelle.
9. Centralisation ou décentralisation inadéquate.
10. Bureaucratie: multiplication des procédures, des niveaux hiérarchiques.
11. Prolifération des réunions de coordination.
12. Aménagement structurel irrationnel - propension à "bâtir son empire".

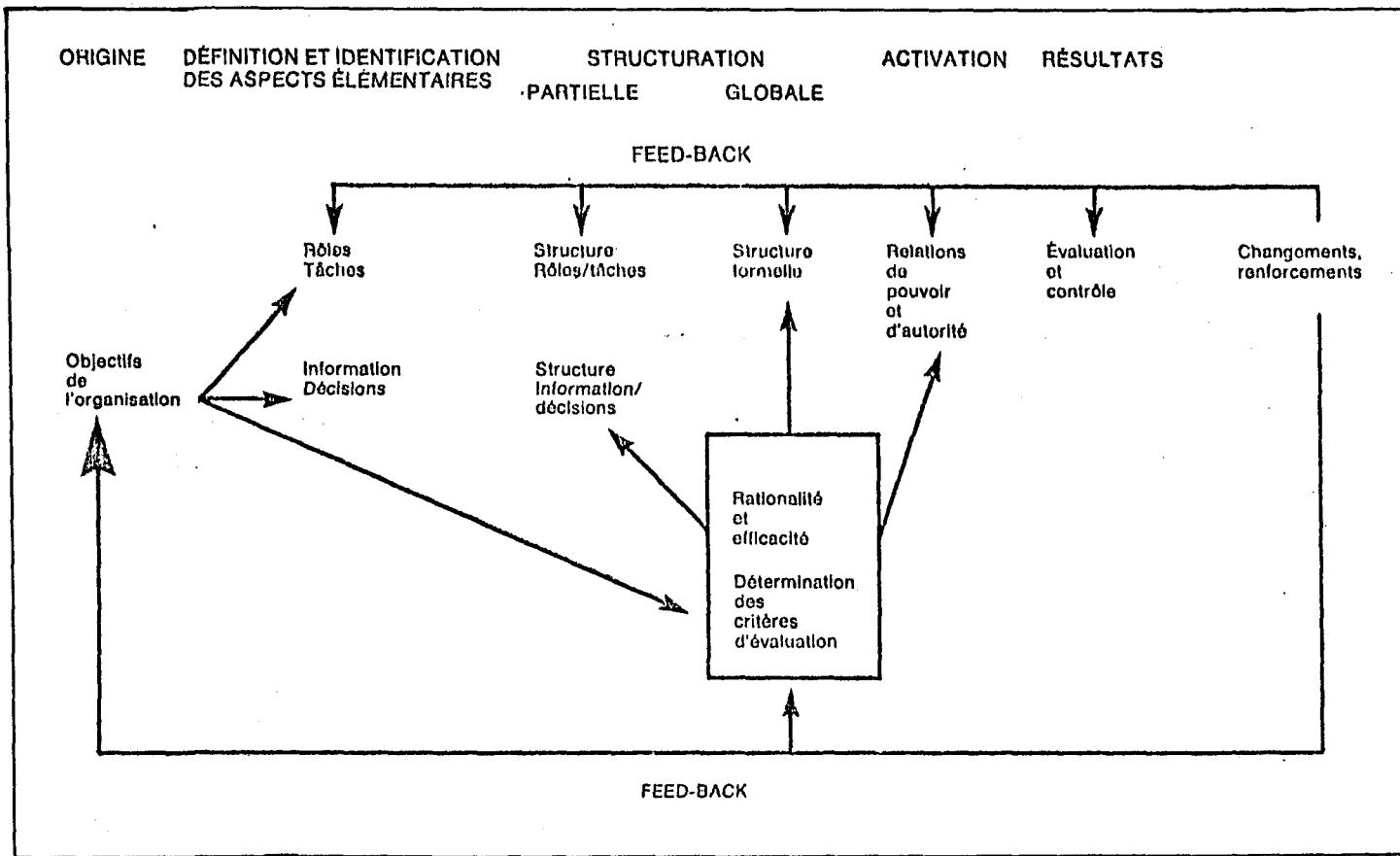
Source: Les 3 tableaux sont tirés de: [23 pp.230-233]

L'on vient de fournir un cadre de référence normatif pour le processus d'organisation, cependant on ne doit pas perdre de vue les interactions de l'entreprise avec son environnement. L'activité d'organisation ne doit adopter que les structures qui intègrent les

contraintes environnementales. Pour ce faire, Pierre Laurin propose [26 p. 352-355] de surveiller principalement trois éléments pour ce qui est de l'intégration des fonctions dans l'entreprise:

- L'harmonie avec l'environnement
- L'efficacité interne
- La cohérence des diverses composantes.

Pour résumer les éléments-clés d'un système de structuration, l'on reprend le schéma suivant :



Source: [26 p. 306]

Figure 10. Démarche rationnelle d'organisation

## CHAPITRE V.

### LA STRUCTURATION ADMINISTRATIVE ET LA SRK.

La recherche d'un système d'organisation congruent vient d'être entamée par la définition de son cadre théorique général ainsi que les notions fondamentales qui s'y rattachent. L'on ne pourrait, sans risque de se limiter à des élucubrations théoriques stériles, s'arrêter au niveau de ce cadre général de définition. L'on doit au contraire, à partir de ces bases théoriques, définir et conceptualiser un système de structuration administrative ad hoc pour la SRK.

Pour plus de commodité, les acteurs appelleront un tel système "un système de réorganisation administrative". La différence à ce niveau est plus terminologique que sémantique.

#### 1. DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT:

La structuration administrative de la SRK est conçue comme un ensemble d'activités qui, conduites et coordonnées par le Directeur de la SRK, utilise, en tenant compte des contraintes de l'environnement (politico-légal, économique et financier...) les compétences nécessaires (internes et/externes) pour doter l'entreprise des structures nécessaires à son fonctionnement en vue de lever l'incongruité organisationnelle qui caractérise depuis longtemps sa gestion.

Validation:

- Propriétaire: La Sucrerie Rwandaise de Kabuye
- Environnement: La structure à adopter doit s'adapter à l'environnement politique et légal, économique et financier, tout en respectant les valeurs socio-culturelles ambiantes.
- Clients: Le système de gestion de la SRK est le principal client qui doit bénéficier du système de structuration.
- Transformation: A partir des informations pertinentes, un certain nombre d'activités doivent être accomplies pour aboutir à une structuration adaptée à la SRK.
- Acteurs: Sont des acteurs dans la structuration le Directeur, les chefs hiérarchiques, et au besoin, une personne-ressource externe.
- Point de vue: Le but est de rayer l'incongruité organisationnelle caractéristique de la gestion de la SRK.

2. CONCEPTUALISATION

Si la structuration telle que théoriquement conçue apparaît trop générale pour s'appliquer directement à une entreprise comme la SRK, au moins reste-t-elle suffisamment suggestive pour servir de base à une structuration appropriée.

C'est cette dernière qu'on conceptualise dans la figure 11.

Cette conceptualisation regroupe toutes les activités requises pour rencontrer les exigences, les implications et le point de vue véhiculés par la définition que nous venons de valider.

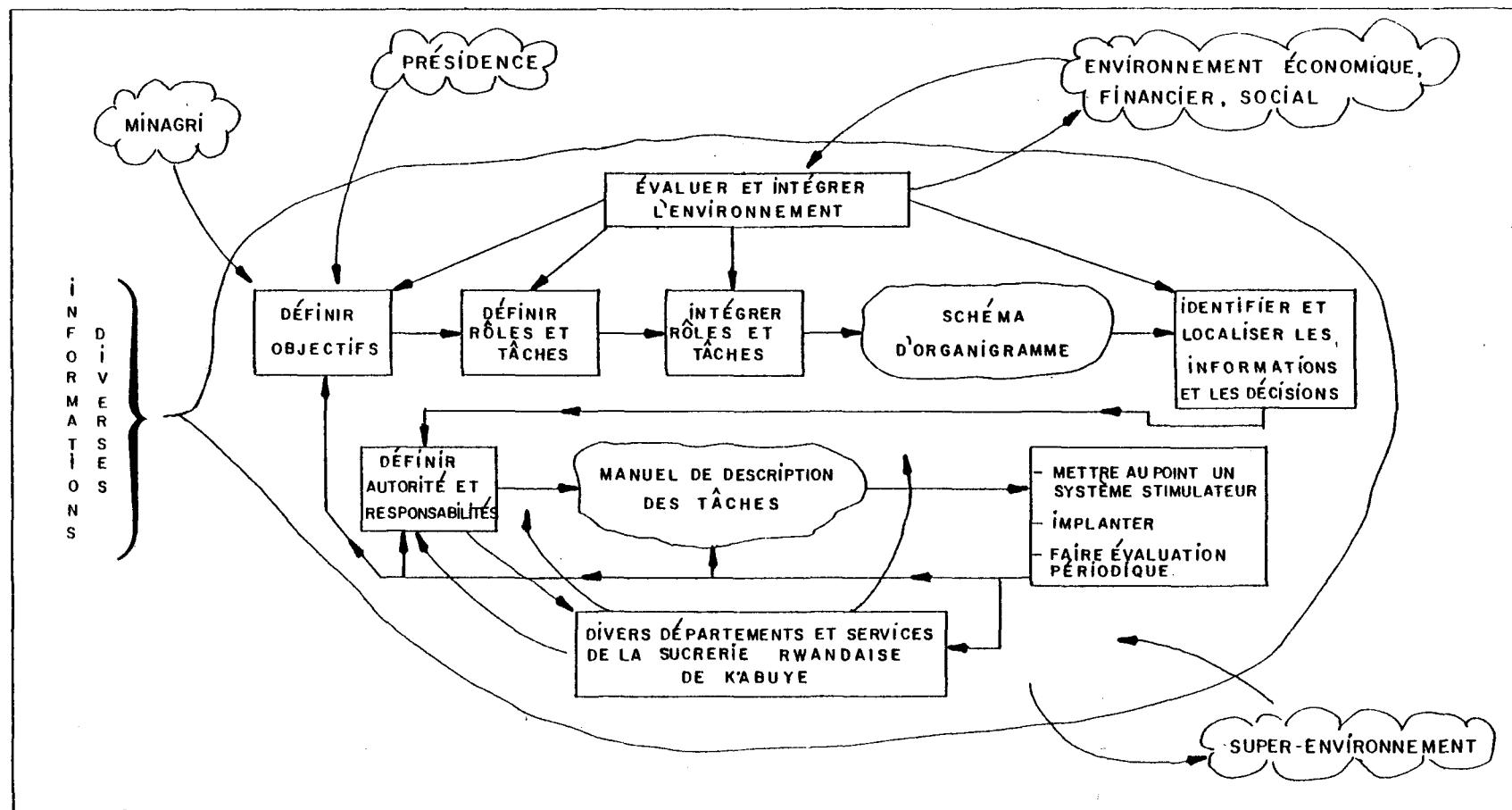


FIGURE II - CONCEPTUALISATION DU SYSTÈME DE STRUCTURATION ADMINISTRATIVE

Tel que conceptualisé, le système de structuration administrative (SSA) peut être divisé en six (6) principaux sous-systèmes:

1. Sous-système "Définition des objectifs"
2. Sous-système "Définition des rôles et tâches"
3. Sous-système "Intégration des rôles et tâches"
4. Sous-système "Identification et localisation des informations et décisions"
5. Sous-système "Définition de l'autorité et responsabilité"
6. Sous-système "Implantation et Evaluation "

Ci-après, l'on examine le fonctionnement de chacun de ces six sous-systèmes.

#### 2.1 Sous-système "Définition des objectifs"

La définition des objectifs s'appuie sur la mission de l'entreprise. De la mission de la SRK, l'on a pu retracer l'objet qui est libellé en ces termes:

- Exécution de toute opération relative aux problèmes de plantations, d'usinage et de gestion, de conditionnement, de commercialisation et de financement de la canne à sucre.
- L'usinage couvre aussi bien la fabrication du sucre blanc que la valorisation de ses sous-produits.
- Le financement inclut la gestion des fonds et dotations spécialement constitués pour la promotion de la plantation et des produits de la canne à sucre.

- La commercialisation s'étend jusqu'à la représentation et assistance le cas échéant dans les négociations et les conclusions d'accords relatifs à la production, à l'importation et à la commercialisation du sucre.

Pour plus de pragmatisme et dans le but de mieux catégoriser les objectifs principaux de la SRK, l'on peut scinder la mission en cinq (5) rubriques essentielles:

1. La plantation,
2. L'usinage,
3. La gestion,
4. La commercialisation,
5. Le financement.

Guide A. Catégorisation des objectifs de la SRK.

Les plantations:

Les objectifs des activités de plantations doivent être relatifs à:

- l'amélioration de la qualité des terres cultivées dans le but de relever les rendements par hectare de culture,
- l'extension des superficies cultivées dans l'optique d'accroître les quantités totales annuellement récoltées,
- l'amélioration de la qualité des travaux agricoles,
- la lutte contre les diverses maladies de la canne à sucre.

L'usinage:

Dans l'usinage, les objectifs doivent se rapporter à:

- L'accroissement du rendement technologique,
- La réduction des pertes encourues dans la fabrication,
- La réduction de la durée des pannes,
- La formation de la main-d'œuvre de production (c'est un des facteurs qui influe sur les pannes, la production et la productivité.)
- L'augmentation de la quantité totale produite. Celle-ci est soumise aux capacités techniques de l'équipement de fabrication et bien entendu, à la disponibilité des matières premières.
- La valorisation de la mélasse,
- L'utilisation rentable des cendres (provenant des chaudières), de la bagasse et la boue de filtration.

La gestion:

- se doter d'une structure pertinente,
- obtenir une indépendance juridique,
- redresser la situation financière et gestionnaire de la SRK,
- assurer une gestion rationnelle du patrimoine de la SRK,
- atteindre un niveau élevé d'utilisation efficace du personnel.

La commercialisation

La SRK a besoin de se fixer des objectifs précis quant à la commercialisation. Si elle ne veut pas s'en occuper, les objectifs tendront effectivement à:

- rechercher et conclure des contrats avec des firmes de

commercialisation,

- améliorer le système de vente par représentation.

Mais, comme cette commercialisation fait partie intégrante de sa mission, elle devrait viser à:

- préciser sa clientèle,
- définir les politiques de crédit pour les ventes,
- assurer l'élaboration des prévisions de vente,
- s'intéresser à toute documentation, réglementation, et négociation relatives aux activités commerciales sur l'espace national (les ventes) et supranational (les importations),
- établir des politiques agressives de vente (ceci s'impose surtout dans le cas d'une surabondance car normalement les ventes sont régulières et ne nécessitent pas d'encouragement spécial).

#### Le financement

- assurer le recouvrement de créances,
- mettre en place des structures permettant de faire une planification financière,
- veiller au remboursement des dettes contractées,
- préparer des plans de financement en insistant sur l'examen des sources externes.

L'on vient de brosser la toile de fond qui servirait à fixer des cibles pour chaque département de la SRK et pour l'entreprise dans son ensemble. Dans la mesure du possible, les objectifs seront chiffrés, communiqués et expliqués aux intéressés.

Un objectif se compose essentiellement de trois éléments:

1. un attribut: ex: le rendement, le profit, la superficie cultivée, les ventes, les revenus, la valeur présente nette, l'efficacité...
2. une mesure: ex.: le rendement moyen par hectare, le rendement total annuel,...
3. un but: ex.: maximiser, optimiser, atteindre un niveau acceptable, augmenter, réduire...

(Souvent, dans les objectifs à long terme, la partie "mesure" est moins importante).

Quelques exemples:

- atteindre une superficie de culture de X hectares dans 3 ans ou encore, augmenter de Y hectares/an les superficies cultivées.
- installer dans moins de 3 ans une distillerie traitant X tonnes de mélasse par an.
- augmenter de X% la production annuelle de sucre au cours des trois prochaines années.
- réduire de X% le prix de revient d'un Kg de sucre.
- etc.

**2.2 Sous-système "Définition des rôles et tâches élémentaires"**

La SRK fonctionne depuis une quinzaine d'années. Les tâches et les rôles sont donc fondamentalement connus. La présente étape est néanmoins utile et ce, pour au moins, deux raisons:

- Donner aux cadres supérieurs une vue claire des activités exercées par leurs subordonnés (il n'est pas toujours facile, surtout au cours des premiers jours, de connaître rapidement, les diverses tâches

élémentaires exécutées). Cela permet de mieux organiser le travail des ouvriers et de leur assurer un meilleur encadrement.

- Faire prendre conscience aux intéressés de l'importance des actes qu'ils posent au sein d'un processus quelconque de production/ou de gestion de l'entreprise.

L'objectif ultime visé est de faciliter l'intégration et la coordination de ces tâches. L'on a déjà donné une brève liste des attributions (3); ici, il faudra dresser des listes exhaustives des tâches exécutées. Elles sont connues, il ne reste qu'à les consigner dans un document. Un exemple de description des tâches est donné à l'annexe IV.

Pour ce qui est des rôles élémentaires, le guide B est donné pour servir d'exemple pour un inventaire exhaustif.

#### Guide B. Comment inventorier les rôles élémentaires.

##### PLANTATIONS:

- Chef des plantations,
- Les agronomes de secteur,
- Les capitaines,
- Les ouvriers agricoles: peuvent être subdivisés selon les travaux exécutés: labour, sarclage, drainage, récolte, ...

---

(3) Voir chapitre II, section 3.1 Organigramme et description des tâches.

## FINANCE ET ADMINISTRATION:

- Le Directeur
  - Le Chef Administratif et financier
  - Le Chef comptable
  - Les teneurs de livres
  - Les préposés à la paie
  - Les factureurs
  - Les préposés aux stocks
  - Les caissiers
  - Le chef du personnel
  - Le préposé aux litiges
  - Le préposé à la vérification des listes de paie
  - Les dactylographes
  - Les secrétaires
  - Les archivistes
- etc...

## FABRICATION:

- Gérant de fabrication
- Chef de garage
- Magasiniers
- Mécaniciens
- Electriciens
- Chefs d'équipe
- Ouvriers de production: à subdiviser selon les ateliers (extraction, chaudières, évaporation et cuisson)

## AUTRES ROLES:

- Chef de transport
- Les chauffeurs
- Les maçons
- Les gardiens

Dans cet effort de définition des tâches et rôles élémentaires, les responsables des services occupent une place privilégiée pour effectuer une identification appropriée. Dans la définition des rôles, ils devront essayer de trouver autant que possible des noms se rapportant à la nature des tâches à assumer.

Malgré cette tendance apparente à la division du travail, aucun facteur ne doit constituer un frein à la rotation du personnel intéressé, ni limiter l'entraide mutuelle pour le bon déroulement du travail.

Ex.: Si au sein du bureau du personnel, il y a un préposé à la vérification des listes de paie et un préposé aux litiges inter-employés, le dernier peut, tout en se reconnaissant comme tel, aider ou remplacer temporairement le premier quand il en est requis.

### 2.3 Sous-système "Intégration des rôles et tâches"

A ce niveau, il importe de rapprocher les rôles et tâches pour bien s'assurer de leur compatibilité. D'ici se forme véritablement la structure de l'entreprise. L'on doit s'assurer que toutes les tâches sont rattachées à des rôles bien déterminés, tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas plus de rôles qu'il n'en faut pour les tâches à assumer.

La départementalisation fonctionnelle est l'expression concrète de l'intégration des tâches, tandis que l'intégration des rôles apparaît dans le regroupement des spécialités pour la réalisation d'objectifs communs.

Ex.: Les chimistes, les agronomes, les comptables... Un comptable trouvera difficilement du travail dans les analyses chimiques du laboratoire.

Un complément nécessaire à cette intégration intra-départementale, est la coordination réalisée au niveau des cadres pour mieux assurer les liaisons et relations de dépendance inter-départementales. L'incurie des cadres face aux relations inter-fonctionnelles peut engendrer de nouvelles incongruités.

Par contre, c'est à ce niveau que des questions comme les suivantes doivent être répondues:

- A-t-on suffisamment de chimistes pour toutes les analyses de laboratoire?
- Y a-t-il un comptable pour le calcul du prix de revient de production?
- Qui va s'occuper de la dactylographie dans le service des plantations?

#### 2.4 Sous-système "Identification et localisation des processus d'information et de décision".

Le processus de décision occupe une place primordiale dans le processus administratif de toute organisation. L'on s'attache dans ce sous-système à identifier tous les éléments nécessaires à la structuration des décisions. L'on répondra particulièrement aux

questions:

- Quoi décider? Nature de la décision
- Qui doit décider? Localisation dans la structure
- Pour qui et pour quoi décider? Utilisateur ou exécuteur de la décision
- Sur base de quels inputs? Les informations nécessaires à la prise de décision.

#### 2.4.1 Nature de la décision.

Cette première étape consiste à identifier les principales décisions à prendre pour la bonne marche de l'entreprise. Le guide C est donné pour ce faire.

#### Guide C. Comment identifier les décisions à prendre?

##### Les décisions d'approvisionnement:

- quantité à commander
- temps de commande
- lieu (fournisseurs)
- quoi commander
- les prix
- etc.

##### Les décisions de production:

- Quand démarrer la production
- Temps d'arrêt pour l'entretien
- Quantité à traiter par jour

### Les décisions d'écoulement

- combien vendre (spécialement en cas de pénurie, ordinairement, il n'y a pas de limites)
- Quels prix pratiquer? (Peut-on établir des prix de faveur?)
- Où et à qui vendre (surtout en cas de pénurie et de surstockage)
- Les politiques de crédit.

### Les décisions de financement:

- les emprunts
- les politiques de recouvrement et de paiement
- études des possibilités de prêt (le cas échéant).

### L'utilisation des ressources humaines

- l'embauchage
- les promotions
- les licenciements
- les punitions et les récompenses.

#### 2.4.2 Localisation des décisions:

Ici, l'on aborde une question essentielle: celle de déterminer "qui doit prendre une décision". L'innocuité de l'unicité d'un seul centre de décision dans l'entreprise (la direction) peut être mise en doute. Il est temps de penser à une délégation de pouvoir de décision. Pour cela, considérant les décisions qui ont été identifiées à l'étape précédente, il s'agira de les situer dans la structure établie. Cette question devra être étudiée sous deux aspects:

1- Décideur Ministre de l'agriculture/Décideur Directeur SRK

Il faudra bien délimiter les décisions à prendre par chaque autorité. Préciser pour commencer les décisions qui, jusqu'à présent, sont considérées comme étant du ressort de la Direction, lister ensuite les décisions qui sont régulièrement prises par le Ministre de l'agriculture et le Comité de gestion.

2. Décideur Directeur/Décideurs Chefs hiérarchiques.

Jusqu'à date, la quasi-totalité des décisions concernant la gestion quotidienne de la SRK sont prises par le directeur. La départementalisation et la mise en place des chefs hiérarchiques doivent permettre maintenant d'effectuer une meilleure répartition des décisions à tous les échelons de gestion de l'organisation. Cette répartition requiert beaucoup d'attentéisme parce que la nature des décisions semble les rattacher de façon univoque à des services précis dans la structure. Cette clarté n'est cependant que fort apparente.

Ex.: Qui, du laboratoire ou de la comptabilité doit s'occuper de choisir les fournisseurs (suivant des critères de qualité et de coût) de chaux ou de soufre à acheter? Quel est le rôle de la fabrication dans une telle décision?

L'on se presserait de mettre cette décision sous la responsabilité du service de l'approvisionnement qui, dans la structure, apparaît mieux placée pour s'occuper des achats. Cela serait peu pragmatique et deviendrait vite plus nuisible qu'utile parce qu'un tel achat suppose des spécifications de qualité (dont la connaissance est le

propre du laboratoire), puis une bonne connaissance du rythme de consommation passé, présent et futur (ce qui se rattache plus directement au service de fabrication). Il ne serait donc pas de très bon augure de rattacher cette décision du choix du fournisseur de soufre au département comptable, ... à moins que ce service n'emploie des chimistes aussi qualifiés que ceux du laboratoire.

#### 2.4.3 La structuration des décisions

La structuration des décisions implique la détermination de leurs prérequis et leurs implications, en somme une intégration complète de ces décisions. Une connaissance des conséquences de la décision prise dans un département sur les décisions déjà prises (ou à prendre) dans les autres départements est indispensable.

Ex.: La décision de poursuivre l'extension des plantations ne peut être prise sans considérer les décisions relatives à la capacité de traitement (présente et prévue) de l'équipement de fabrication.

Un autre aspect important de la structuration des décisions est relatif à l'information. Pour prendre une décision, il faut des informations. Ultérieurement, la décision prise doit parvenir aux intéressés pour être appliquée.

Il faut dès lors que la structure administrative permette aussi bien de recueillir l'information pertinente que de transmettre la décision pour son application, tout en respectant des critères d'efficacité (délais et coûts).

La structure hiérarchique est utilisée comme une voie de transmission des décisions, raison pour laquelle on l'appelle parfois aussi "ligne de commandement". La même structure sert aussi à réunir de l'information pour le décideur. Mais, comme elle n'est pas toujours suffisante eu égard au temps requis pour accumuler l'information-base-de décision, des services "staff" spécialisés peuvent être chargés de collecter, de traiter et de transmettre cette information. C'est un tel rôle que joue le bureau d'études et programmes à la SRK. Dans sa nouvelle structure, un tel bureau doit s'y retrouver car il fournit du travail de qualité et constitue un aide important pour le directeur.

Cette analyse sommaire des informations (intrants) et transmissions subséquentes (extrants) requises dans la prise de décision, visait à s'assurer que la structure administrative en élaboration répond aux objectifs suivants:

- L'information doit être disponible au lieu de la prise de décision,
- Les ressources nécessaires doivent être disponibles au lieu de l'implantation de la décision.

Ex.: Lorsque le comptable prend une décision aussi simple que celle d'envoyer une caissière faire la paie dans les plantations, il s'assure au moins que:

- la caissière est disponible pour ce faire,
- un véhicule peut être libéré à cette fin,
- les employés intéressés seront présents au lieu de paie prévu.

## 2.5 Sous-système "Définition des autorités et responsabilités"

L'objectif pour ce sous-système est de vérifier que la structure garde un juste équilibre entre l'autorité accordée et les responsabilités à assumer.

Les prérequis pour ce sous-système sont constitués par la répartition des tâches et du pouvoir de décision. Pour un poste donné dans la structure, la description des tâches précise les responsabilités à assumer, tandis que la répartition-délimitation du pouvoir contribue à définir l'autorité liée à ce poste.

### Exemples:

- Il serait inutile de demander au gérant de fabrication de hâter les opérations d'entretien d'un équipement donné s'il n'a aucune autorité d'y affecter le personnel de maintenance requis.
- C'est dans cette même optique qu'il apparaît complètement utopique de demander à la SRK de réduire la pléthore de son personnel alors qu'elle n'a pas assez de pouvoir pour décider des licenciements.

Enfin, il apparaît opportun de bien comprendre le concept d'autorité en vue de prévenir les abus (pour ceux qui l'exercent) et les résistances (pour ceux qui y sont soumis). Ceci est d'autant plus important que l'on considère un contexte dans lequel le leadership est souvent très autoritaire.

L'autorité doit être conçue comme un mécanisme qui intègre chaque contribution individuelle aux efforts de l'ensemble. Elle doit non seulement être un instrument nécessaire à l'efficacité de

l'organisation mais elle contribue également à la satisfaction des membres en rentabilisant leurs contributions respectives. Le concept d'autorité est intimement lié à l'idée de l'exercice du pouvoir d'une position et dépend de la bonne volonté des participants à vouloir se plier à certaines directives. L'incompréhension de ces principes résulte en la création d'un fossé entre la transmission et l'exécution des décisions. C'est à ce moment que les décisions prises ne sont pas nécessairement exécutées.

Avant de passer au sous-système suivant, il importe de préciser que les résultats des démarches dans les sous-systèmes précédents sont résumés dans un organigramme, lui-même complété par une description des tâches.

#### 2.6 Sous-système "Implantation et évaluation"

La première étape dans l'implantation de la structure est la mise au point d'un système de stimulants (positifs et négatifs) qui doivent activer et dynamiser cette structure.

Un point important est à rappeler à ce niveau: au Rwanda, la motivation reste en général au stade des avantages matériels (financiers ou autres). Un contraste surgit à ce propos eu égard à la nature de l'entreprise: c'est l'environnement politico-légal de la SRK qui dicte les règles à suivre en matière de rémunération.

Quoiqu'il en soit, l'on doit garder un certain équilibre entre la hiérarchie des rôles et la hiérarchie salariale. Dans le cas contraire, il serait permis de douter de l'innocuité du déséquilibre

s'établissant entre le pouvoir légitime et le pouvoir financier rattachés à un rôle.

Doivent absolument être élaborés, compte tenu des contraintes externes (statut des agents de l'Etat, réglementation relative au personnel sous-contrat, barèmes de salaires dans les établissements publics) de bonnes politiques de:

- rémunérations,
  - promotions,
  - punitions.
- etc.

L'implantation de la structure, qui doit se faire progressivement, ne devrait pas poser des problèmes particuliers dans la mesure où ceux qui l'implantent ont grandement contribué à son élaboration. En effet, à toutes les étapes du processus, les responsables à tous les niveaux sont appelés à fournir les éléments nécessaires pour la structuration, en les accompagnant de toute suggestion utile.

Après l'implantation, une évaluation périodique s'impose. La remise en question régulière de la structure permettra d'en accroître l'efficacité appliquant, à partir des succès et des échecs identifiés, les correctifs requis. La structure ne peut en aucune façon être considérée comme statique ou rigide.

## 2.7 L'évaluation et l'intégration de l'environnement:

L'on rappelle que l'environnement regroupe un ensemble de variables exogènes, incontrôlables pour l'entreprise, et en constante évolution. Dans toute la démarche du SSA, l'on doit garder à l'esprit ces variables.

L'objectif poursuivi est d'adapter la structure de façon que les variables exogènes n'apparaissent plus comme des contraintes (dans le sens le plus négatif) mais en quelque sorte comme des opportunités à exploiter pour l'entreprise.

L'on s'efforcera d'identifier toutes les variables environnementales qui influent sur le fonctionnement de la SRK. A ce propos, ont été décrits (4) les divers types d'environnements et les variables impliquées, on peut s'y référer pour amorcer une étude plus complète des variables environnementales.

L'environnement politico-légal est sans conteste le plus dominant eu égard aux influences exercées sur le système de gestion de la SRK. A ce niveau, quatre actions peuvent être menées:

1. Déterminer les ministères et institutions dont les actions touchent de près le fonctionnement de la SRK.
2. Préciser dans quel secteur l'entreprise est touchée: est-ce une disposition relative à la commercialisation, à l'expropriation, à l'hygiène et la santé sur les lieux de travail...?

---

(4) Voir notre Chapitre II, Section 2. Environnement, superstructures et suprasystèmes.

3. Déterminer les décisions soumises à ces contraintes.
4. Réunir les divers règlements que doit respecter l'entreprise de par sa nature, ses activités et son statut.

Dans les autres types d'environnement (technologique, économique, socio-démographique, financier), l'on peut toujours se référer à la description qu'on en a donnée (5). Certains de ces environnements ne sont quasiment pas changeants (i.e: l'environnement écologique), d'autres changent lentement mais sûrement (le marché interne des ventes), d'autres connaissent des progrès accélérés (environnement technologique, socio-démographique, le marché international du sucre). L'entreprise doit suivre ces changements pour s'y adapter.

Après avoir détaillé les divers sous-systèmes, l'on peut conclure maintenant sur la conceptualisation du SSA en ces termes: La structure qui doit être obtenue en suivant les étapes du SSA proposé, loin d'être harmonieuse et sans conflit, doit seulement demeurer rationnelle i.e:

- fonctionnelle par rapport aux objectifs visés,
- apte à conduire à ces objectifs le plus efficacement possible ou opérationnellement, avec une efficacité satisfaisante.

---

(5) Re-voir notre Chapitre II, Section 2. Environnement, superstructures et suprasystèmes

### 3. VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL.

En vue de s'assurer que le modèle conceptuel possède les caractéristiques essentielles d'un système d'activités humaines, huit (8) critères ont été proposés [39]. L'on se base sur ces critères pour valider le modèle de structuration administrative:

#### 1. Le SSA a des objectifs:

- immédiat: aider les dirigeants de la SRK dans leurs activités d'organisation,
- intermédiaire: fournir à la SRK une structure ad hoc en relevant les incongruités actuelles,
- ultime: amélioration tous azimuts du système de gestion de la SRK.

#### 2. Le SSA a des mesures de performances.

Le plus important critère de performance du SSA est l'atteinte des objectifs.

Les effets induits du SSA apparaîtront sous forme de:

- l'amélioration du climat de travail,
- l'accroissement de la rentabilité,
- le rééquilibrage financier de l'entreprise,
- la réduction des détournements.

#### 3. Le SSA a des composantes elles-mêmes systèmes avec les caractéristiques appropriées.

Les six sous-systèmes que l'on a décrits regroupent des activités interdépendantes mais différenciées. Ils peuvent eux-mêmes être considérés comme des systèmes d'activités humaines ayant leurs

caractéristiques propres. Chacun des sous-systèmes a des buts précis et il utilise des moyens qui lui sont propres pour les atteindre.

Ex.: On ne définit pas les rôles et les tâches de la même manière qu'on fixe les objectifs de l'entreprise...

#### 4. Les composantes du SSA sont fortement interreliées.

En effet, une mauvaise définition des objectifs va limiter ou multiplier les tâches à accomplir. Or la définition d'un rôle ou d'une tâche, si mal faite, ne facilitera pas son intégration. De même, l'exercice de l'autorité se fait à l'intérieur d'une structure établie des tâches et rôles. La définition de l'autorité est donc tributaire de cette dernière structure. Enfin, l'implantation d'une structure sera d'autant plus difficile que celle-ci a été mal élaborée au départ: dans sa conception-même, la structure doit être applicable.

#### 5. Le SSA est ouvert:

- à l'environnement d'où il tire ses intrants et informations en vue de préciser ensuite ses objectifs et de s'y adapter,
- au système de gestion générale de la SRK qui en est le propriétaire et le principal client,
- aux divers départements de l'entreprise d'où sont tirées les informations et où se fera l'application.

#### 6. Le SSA a des ressources humaines et physiques:

La direction et ses proches collaborateurs, les chefs à tous les échelons sont vivement conviés à participer dans le SSA. De plus, l'importance que les dirigeants doivent attacher à la question de structuration suffit pour justifier leur motivation d'y consacrer les

ressources physiques requises.

7. Le SSA a des preneurs de décision:

Même si les résultats obtenus par le SSA peuvent être influencés par la Tutelle qui possède le pouvoir suprême de décision, le côté "applicabilité" de la structure obtenue relève de la Direction de la SRK. Il sera toujours très conseillé pour le Directeur de provoquer et de tenir compte des suggestions des divers participants dans les décisions qu'implique le SSA.

8. Le SSA a une garantie de continuité

La continuité du SSA est d'une nature bien particulière. La nature du SSA donne la fausse impression que ses plus grandes tâches sont accomplies une fois pour toutes. Pourtant, le SSA trouve sa particulière pérennité dans l'évaluation périodique qui doit être faite après l'implantation de la structure élaborée. En effet, le caractère dynamique de l'organisation exige de la structure une adaptation continue. D'où alors la nécessité d'une évaluation périodique dans le but de déceler les faiblesses et d'appliquer les corrections. Ces dernières peuvent imposer une redéfinition des objectifs et/ou de tout autre élément dans les divers sous-systèmes.

Force est de constater dès lors que tant et aussi longtemps que l'entreprise existe (et que sa structure doit s'adapter à des nouvelles contraintes), le SSA ne doit tomber en décrépitude. L'existence du SSA est indéfectiblement liée à l'existence de l'entreprise.

#### 4. COLLATIONNEMENT DU SSA AVEC LA REALITE ETUDIEE.

##### 4.1 Observations générales.

Formellement, il n'existe pas de SSA à la SRK, les acteurs savent qu'ils ont besoin d'une structure mais la façon dont ils abordent le problème est elle-même si peu structurée qu'elle risque de laisser de côté beaucoup d'éléments importants.

Dans leur effort de structuration, les acteurs ont élaboré des projets d'organigramme. Cette idée est très bonne mais encore aurait-il fallu penser aux conditions pré-requises pour élaborer un tel tableau, ainsi qu'aux conditions que nécessite son implantation. La recherche d'une structure doit, idéalement, partir d'une bonne définition des objectifs de même que son implantation suppose l'instauration d'un système de rémunération adéquat comme soutien.

Par ailleurs, on remarque que partir des postes et responsabilités existants (ou prévus) ne constitue pas une garantie pour épuiser toutes les tâches qu'implique la mission de l'entreprise. Il en résulte que certaines tâches, quoique reliées à la mission, ne sont pas prises en considération parce que jamais exécutées et non prévues. Le SSA permettrait d'identifier toutes les tâches même si dans l'immédiat elles ne peuvent être mises à exécution soit par manque de ressources humaines ou matérielles, soit par inopportunité temporelle. Le SSA présente surtout l'intérêt de fournir une démarche logique et cohérente couvrant tous les aspects essentiels de l'organisation.

#### 4.2 Observations particulières aux sous-systèmes

##### 4.2.1 La définition des objectifs:

A la SRK, personne n'attache d'importance à la définition des objectifs. La mission est si peu connue qu'on en laisse une bonne partie. La Direction est jusqu'à un certain point persuadée que le système n'a jamais reçu de mission.

Le présent sous-système doit constituer un début de préoccupation des dirigeants quant à ce qui concerne la mission qu'ils sont appelés à remplir et dont ils doivent fixer les cibles.

N.B.: Même lorsque les objectifs sont connus, la conjoncture administrative limite leur diffusion. Ce qui n'est pas très souhaitable dans le sens du SSA.

##### 4.2.2 La définition des rôles et tâches:

Comme toute la gestion du système SRK, cette définition existe informellement, mais elle est connue par la Direction pour les cadres, par les cadres pour les subalternes. En effet, dans un service donné, c'est au chef de répartir les tâches à accomplir en fonction du personnel disponible. Le présent sous-système invite à codifier les divers rôles et tâches.

##### 4.2.3 L'intégration des rôles et tâches:

L'on élabore déjà un organigramme. Mais dans la mesure où les étapes précédentes n'ont été qu'intuitivement franchies, l'on peut se demander dans quelle mesure cet organigramme peut être adéquat...

Le SSA propose de partir des objectifs et d'une bonne définition des tâches et rôles pour arriver à leur intégration, notamment sous forme d'organigramme. Un réexamen du projet d'organigramme a été effectué, tenant compte entre autres de ces remarques...

4.2.4 L'identification et localisation des informations et décisions.

Les éléments dont il est question dans ce sous-système sont complètement ignorés à la SRK. Les acteurs savent qu'une délégation d'autorité s'impose, mais ne peuvent déterminer exactement le pouvoir de décision à rattacher à chaque poste. L'identification et la localisation des informations sont des éléments importants qui aident à mieux répartir l'autorité.

L'on rappelle ici que le processus de décision a été identifié comme l'un des plus déficients du système gestionnaire de la SRK. C'est pourquoi l'on estime très pertinents les détails qu'on en a donnés dans le SSA.

4.2.5 La définition de l'autorité et des responsabilités.

Aucune délimitation des autorités et responsabilités n'existe à la SRK. Cela s'impose dans l'optique de la délégation de pouvoir envisagée dans la structuration. L'on devra parvenir à consigner par écrit tous les éléments y relatifs.

#### 4.2.6 L'implantation et l'évaluation.

Certains éléments de l'implantation ont été discutés par les cadres et le Directeur de la SRK. Mais ceux-ci les considéraient comme des problèmes n'ayant aucun rapport avec la structuration. Il s'agit notamment du système des rémunérations qui, présentement, semble fondamentalement ambigu. Dans certains cas, ce système n'a pas permis de traiter de la même façon des personnes employées dans les mêmes conditions. D'autre part, certaines primes accordées pour ajuster les salaires de certains agents de la SRK aux barèmes des établissements publics ont stagné (et ce, malgré les majorations survenues à deux reprises dans lesdits barèmes) et risquent même d'être supprimés.

Dans le SSA, il apparaît nécessaire d'harmoniser les politiques salariales pour que les employés ne se sentent pas lésés dans leur droit en exécutant des tâches difficiles sans en être proportionnellement rémunérés... Se créerait alors un déséquilibre incitations versus contributions.

En pratique, ce problème des rémunérations à la SRK est cependant fort complexe car:

- il est très difficile d'ôter à quelqu'un les avantages dont il a depuis longtemps bénéficié (même si la procédure les lui ayant accordés était fondamentalement erronnée).
- Le système des rémunérations de la SRK est grandement influencé par les règlements édictés par le Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi.

Néanmoins, la SRK peut adopter une stratégie de négociation pour obtenir

les incitations nécessaires au bon fonctionnement de sa structure. La négociation prendrait le sens d'un ajustement des primes, arguant les diverses augmentations qui ont eu lieu dans les barèmes des agents de l'administration centrale et des établissements publics.

Pour ce qui est de l'évaluation, si l'on se base sur le mode d'action habituel des acteurs, on est amené à conclure qu'elle se manifestera dans l'identification des erreurs les plus remarquables. L'on penserait à faire une évaluation seulement dans le cas où la structure s'avérerait inappropriée. Ce serait une évaluation forcée et plus curative que préventive.

Le SSA fait prendre conscience aux intéressés que l'évaluation de la structure s'impose et qu'il ne faut pas attendre qu'apparaissent des défectuosités majeures pour l'entamer. L'évaluation elle-même serait planifiée.

#### 4.2.7 L'évaluation et intégration de l'environnement.

Le sous-système évaluation et intégration de l'environnement n'existe quasiment pas à la SRK. Certains facteurs de l'environnement interviennent casuellement dans la gestion et les acteurs se retrouvent dans l'obligation d'en tenir en considération. Il n'existe aucune action planifiée qui puisse viser à scruter l'environnement et à suivre son évolution en vue de mieux s'y adapter.

Le SSA peut combler cette lacune: le présent sous-système peut veiller à ce qu'une décision, reconnue influençable vis-à-vis des facteurs de l'environnement, ne soit prise sans les intégrer.

## 5. RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-après se rapportent au système de structuration administrative qui a finalement constitué le noeud de cette étude. Toutefois, comme ce système se trouve être une composante du système de gestion générale, l'on estime que le bon fonctionnement du premier conduit obligatoirement à un début d'amendement du second, et c'est à ce titre que l'on est amené à offrir au système-client des recommandations portant sur la gestion générale.

### 5.1 SSA:

- Pour la SRK, il faut rappeler que le SSA constitue un important cadre de référence pour la bonne conduite de l'action d'organisation, son application ne doit pas être rigoureuse mais sa consultation fournit une bonne garantie pour la réussite de la réorganisation souhaitée et envisagée par les acteurs.
- Un accent particulier doit être porté à la définition des objectifs. L'absence d'objectifs précis (et chiffrés dans tous les cas où cela est possible) à tous les niveaux de gestion du système SRK est une lacune qu'il faut combler dans les meilleurs délais. D'aucuns affirment que dès qu'un objectif est clairement compris, la sélection d'un moyen pour l'atteindre est rendue plus aisée. Dans cette optique, ce sont les objectifs globaux qui déterminent la structure organisationnelle de base tandis que les cibles départementaux décident du caractère de ces diverses unités corporatives.
- Une des principales craintes éprouvées par la Direction vis-à-vis la

délégation de pouvoir provient du fait que les cadres ne sont pas aptes et prêts à assumer adéquatement leurs nouvelles responsabilités. Ce souci reste légitime dans la mesure où effectivement, les cadres ne se sont jamais vu assigner autant de responsabilités. L'on recommande au directeur de suivre certaines normes relatives à la délégation de pouvoir, notamment les suivants:

- La réussite de la délégation dépend fortement de la volonté du directeur de laisser les autres commettre des erreurs.
- Des conseils patients, des explications attentionnées, une définition claire des objectifs et politiques seront parmi les instruments disponibles pour le directeur qui pourra déléguer son pouvoir tout en conservant un souci de développement du personnel responsable impliqué.
- Eviter surtout de décourager les subordonnés par des critiques intimidantes et des courts-circuits.
- Enfin, l'on insiste encore une fois sur l'adaptation continue de la structure de l'entreprise compte tenu des changements internes et/ou environnementaux. Il s'impose de scruter régulièrement l'environnement et de veiller à ce qu'il n'y ait pas d'incongruités de la structure par rapport aux objectifs.

#### 5.2 Les recommandations portant sur la gestion générale:

Une des lacunes importantes du système de gestion générale de la SRK est le manque de planification. Dans ce domaine, les interventions ponctuelles s'imposent sous forme de:

- Planification financière pour éviter des manques inopinés de liquidité. Il faut préparer au moins des budgets trimestriels de trésorerie qui

tiennent compte de tous encaissements et déboursés à faire au cours de cette période.

- Préparer des prévisions de ventes. Celles-ci peuvent améliorer sensiblement la politique de stockage. Le stock idéal ne sera pas nécessairement le stock économique. L'on a déjà vu les variables qui rendent impossible la tenue d'un stock économique (principalement le fait qu'on ne peut arrêter la production en pleine campagne sous prétexte que l'on gonfle les stocks!). Par contre, l'on peut certainement entreprendre quelque action à propos des quantités importées et c'est là qu'une bonne prévision des ventes jouerait un rôle important. Il ne s'agit pas d'utiliser des techniques de prévision hautement spécialisées, l'on peut se borner à prévoir les ventes sur base de la demande de la dernière période. Dans l'état actuel et évolutif du marché, cette demande constitue un indicateur acceptable.
- L'on doit commencer dès maintenant à s'occuper sérieusement des activités commerciales et de financement. Jusqu'à présent, l'orientation de la SRK en est une de production. Les opérations financières et commerciales élémentaires sont exercées par la Direction et le service comptable. En organisant mieux la commercialisation et le financement, on tend à réaliser la mission de l'entreprise. Pour le financement par exemple, la SRK s'est presque toujours autofinancée, mais les difficultés financières actuellement connues, le besoin de redressement, de relance des activités et d'expansion requièrent des fonds qu'on ne peut trouver dans le système qui est présentement

déficitaire.

C'est pour cette raison qu'une nouvelle importance doit être accordée au service de financement qui devra avoir entre autres pour objectif de trouver tous les fonds nécessaires pour la survie et même l'expansion. Localiser toutes les sources potentielles de fonds externes sera un pas important à faire dans cette nouvelle forme d'ouverture de l'entreprise sur son environnement.

- Pour mieux assurer une gestion intégrée de la SRK, il est pertinent de mettre sur pied un comité de coordination composé de chefs de départements. Ce comité jouerait un rôle important dans l'élaboration des objectifs, plans et programmes. L'on insiste sur la régularité de ses réunions.
- Dans toutes ses procédures, techniques, politiques, stratégies et tactiques, la SRK doit garder à l'esprit l'importance de l'élément humain et son influence sur les résultats escomptés. Jusqu'à présent d'ailleurs, plusieurs difficultés éprouvées par la SRK, résultent de l'impossibilité de bien contrôler l'élément humain. Aussi ne suffit-il pas de bien mettre en place une structure rationnelle, mais encore faut-il s'assurer que les relations informelles s'établissant à l'intérieur de cette structure jouent pour elle, un rôle complémentaire. Des efforts sont requis pour que ces relations informelles soient canalisées vers la poursuite des buts organisationnels.

## CHAPITRE VI.

### DE LA PENSEE CONCEPTUELLE A L'ACTION: UTILISATION DU SSA ET CORROBORATION DES RESULTATS.

Une fois faites la conceptualisation et la validation du SSA ainsi que sa comparaison avec la réalité, l'on s'attarde dans ce chapitre, à un exemple de son utilisation pratique. Celle-ci est décrite dans la première section, sous le thème de "l'action". L'action a requis une collaboration étroite acteurs-chercheur dans le but d'atteindre des objectifs qu'ils avaient conjointement pré-déterminés.

Dans la seconde section, le chercheur réunit quelques éléments, tirés aussi de la réalité, en vue de les comparer aux résultats obtenus en se fiant au SSA. Cette comparaison, loin de revêtir la forme d'une argumentation à caractère hautement probant, se maintiendra au niveau d'une simple corroboration.

#### 1. L'ADOPTION D'UN ORGANIGRAMME A LA SRK: UN PROBLEME PLURI-ANGULAIRE.

L'utilité du SSA, antérieurement conçue dans son élaboration, sera partiellement démontrée dans cette section. L'aspect qui est particulièrement examiné est l'élaboration d'un organigramme. Ce dernier se trouve être la pierre angulaire des activités de structuration d'une entreprise et il a suscité beaucoup de discussions dans le cas du système étudié.

### 1.1 La dynamique de la situation.

Le problème de l'adoption d'un organigramme de la SRK est véritablement tri-angulaire. Ses trois principaux volets peuvent être décrits de la façon suivante:

- l'élaboration d'un organigramme se fait pour la SRK, par la SRK, mais avec l'approbation du comité de gestion pour ce qui est de la mise en application.
- L'organigramme peut être élaboré pour la SRK, par le comité de gestion, puis remis pour application à la SRK.
- Si on adopte un organigramme pour la SRK, et qu'il n'est pas accepté par les acteurs de la SRK, une forte résistance se développe chez ces derniers et précipite l'échec de l'implantation.

Cette dynamique de la situation étant donnée, les paragraphes suivants sont consacrés à la description de ce qui s'est réellement passé.

### 1.2 La dynamite dans la situation.

Dans le souci d'entamer une réorganisation, la Direction de la SRK avait décidé de construire un organigramme (1) qu'il soumit ensuite au comité de gestion pour approbation. Le projet fut refusé et remplacé par un autre organigramme (2). Ce dernier, œuvre du comité de gestion, fut directement approuvé, puis remis pour implantation à la SRK. Très brièvement, telle était la situation à l'arrivée du chercheur.

---

(1) et (2). Consulter à ce propos notre Chapitre II, Section 3. Structures et processus: les projets d'organigramme.

Les raisons qui ont conduit d'abord au rejet du projet présenté par la SRK, ensuite au choix du nouveau schéma d'organigramme (à l'exclusion de tout autre), n'ont pas été retracées. A cet égard, on peut noter que cette forme de discréption est consacrée par l'usage dans les administrations publiques...

L'examen du nouvel organigramme montra qu'il était très peu adapté à l'entreprise. Aussi, de tri-angulaire qu'il était au départ, le problème devenait pluri-angulaire et impliquait les alternatives suivantes:

- amorcer l'implantation d'un organigramme qui a priori est reconnu non fonctionnel par les acteurs,
- refuser (tacitement) cet organigramme et continuer à fonctionner sans structure précise,
- faire une juste appréciation des deux organigrammes en établissant un parallèle, puis risquer une réponse à qui de droit à la recherche d'un compromis, d'un terrain d'entente.

A ce niveau, on remarque que de part et d'autre, la situation est explosive.

### 1.3 L'optique adoptée par les acteurs et le chercheur.

La première alternative (i.e implanter tout de même l'organigramme du comité de gestion) apparut plus nuisible qu'utile. L'implantation était rendue d'autant plus difficile (voire impossible) que les acteurs n'y croyaient pas. L'incertitude quant à l'innocuité d'une telle structure devint l'élément moteur du rejet de cette alternative.

La deuxième alternative: garder le statu quo. Cela s'avérait décourageant, annulant tous les efforts dépensés pour progresser vers une structure plus claire sans pour autant avancer d'un pouce. De plus, l'idée seule de continuer à fonctionner avec la même organisation (plus exactement avec la même absence d'organisation), était exaspérante.

La troisième alternative fut retenue: risquer une réponse ... une voie modérée et qui retardait l'explosion de part et d'autre.

- La réponse devait mettre en évidence les imperfections (notre casuistique nous interdisait de parler de défauts) les plus manifestes de l'organigramme reçu du comité de gestion. La première étape serait donc l'identification rigoureuse de ces défaillances.
- Il faudrait y aller le plus objectivement possible et pour cela, utiliser dans la mesure du possible, le SSA comme cadre de référence pour la critique.
- Comme toute démarche systémique, le SSA respecte le principe de l'équifinalité (3). La critique ne devait donc pas s'attaquer à l'aspect formel (4) de l'organigramme en question mais à son aspect fondamental i.e à toutes les implications qu'il sous-tendait.
- Le but visé: lever l'incongruité en vue de la conduite d'une meilleure gestion.

---

(3) N.D.A: En termes simples, l'équifinalité désigne la possibilité d'arriver à une même fin en empruntant des voies différentes. Le concept d'équifinalité remplace pratiquement le principe traditionnel du "one best way".

(4) N.D.A: Dans notre perspective, "formel" se rattache étymologiquement à "forme" et est donc à l'antipode de "fond".

Il fut admis que tout organigramme est bon tant qu'il promet l'atteinte de l'objectif visé. Ainsi donc la discussion des moyens en tant que tels revêtait une importance fort limitée. Cette discussion était de bon augure seulement dans la mesure où elle mettait en rapport lesdits moyens avec le but poursuivi.

Dans quelle mesure tel organigramme retenu pouvait servir à améliorer la gestion future de la SRK? Telle était la question fondamentale sur laquelle était axée la discussion. Le débat était ainsi ouvert et il était permis d'ébaucher les avantages, inconvénients et difficultés rattachés à tel ou tel organigramme projeté.

#### 1.4 L'action.

L'action consistait à effectuer une critique comparative des deux organigrammes proposés pour le système SRK. Les conclusions tirées devaient être des plus objectives et des plus persuasives possibles.

Principalement, il ressortait un seul élément (mais d'importance capitale car il faisait toute la différence) qui était source de désaccord du côté de la SRK: c'est, dans l'organigramme élaboré par le comité de gestion, la création d'un poste de Directeur Technique pour coiffer les rôles de chef d'usine et de chef des plantations. Les autres divergences se sont avérées très peu significatives et elles ont d'ailleurs été acceptées à titre d'expurgations directement apportées au premier organigramme proposé par la SRK.

L'on reproduit ci-après les premiers niveaux hiérarchiques dans les deux organigrammes pour fixer les idées et préciser la zone sujette à discussion:

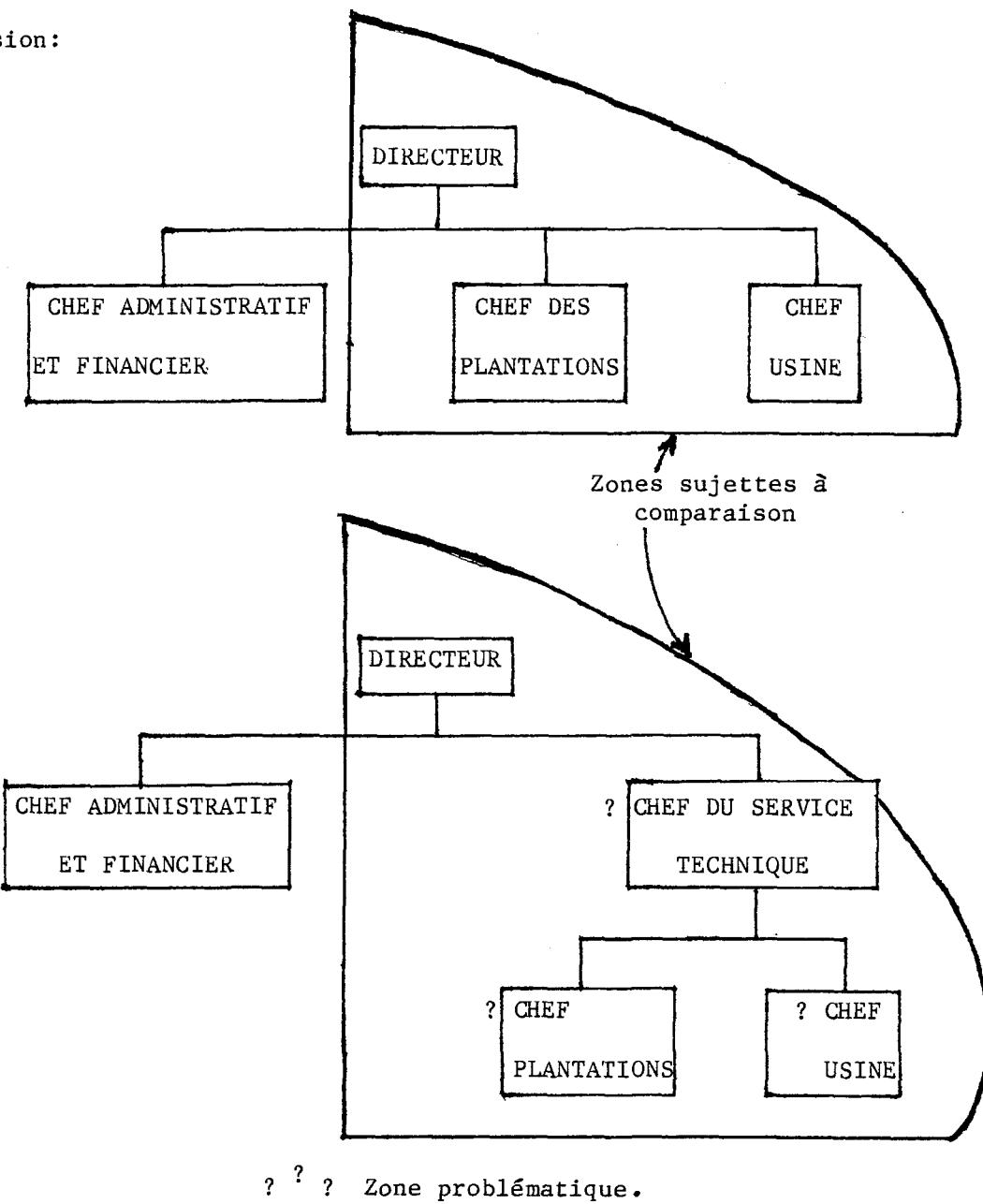


Figure 12 . Identification de la zone sujette à discussion.

Trois volets d'observations

1. De façon générale, l'on remarque, pour l'organigramme du comité de gestion, qu'il n'a pas été mis suffisamment d'emphase sur les implications pratiques de sa mise en application. Cette remarque tient du SSA qui dispose qu'un organigramme n'est qu'une étape dans l'opération de structuration. Il reste dès lors un tableau grossièrement incomplet si l'on n'y ajoute pas d'autres éléments indispensables sur le plan pratique. Sur ce point de vue, l'espoir devait naître un peu plus tard que, comme le comité de gestion avait fait appel à la Direction de la SRK pour élaborer une liste d'attributions (une sorte de description des tâches complétant l'organigramme), il accepterait aussi (logiquement) les autres considérations pratiques que soulèverait l'examen de cet organigramme à compléter.

2. Au stade de l'élaboration, l'organigramme ne peut être considéré que comme l'aboutissement d'une démarche bien coordonnée. Aussi, la connaissance des objectifs de l'entreprise, des tâches et rôles qu'ils impliquent, est très utile avant leur intégration sous forme d'organigramme. Cette étape a-t-elle été valablement franchie? Il semble bien que non. En effet si tel avait été le cas, on aurait pu constater que:

- l'ensemble des rôles et tâches de la SRK ne se prête pas à la création du poste de chef du service technique.
- les tâches rattachées à ce poste ne diffèrent pas de celles afférentes aux chefs de plantations et d'usine, à moins que le premier ne s'occupe des tâches purement administratives avec un risque d'empiéter sur le

champ d'action réservé au directeur.

3. Sur le plan purement pratique, les budgets consommés par les plantations et l'usine sont trop importants pour les laisser sous la gestion d'une seule personne qui n'est pas le directeur. Cette observation provient du SSA qui propose de penser constamment au système stimulateur qui doit dynamiser la structure en élaboration. Ce système stimulateur exige une juste répartition non seulement des moyens matériels mais aussi des pouvoirs.

- Les centres d'information n'ont pas été bien localisés pour mieux répartir les responsabilités et les pouvoirs. S'il en avait été ainsi, et si on avait bien défini la nature et la portée des décisions, on aurait pu constater ce qui suit:

- si les décisions à prendre sont de nature stratégique et/ou de portée principalement administrative, elles ne peuvent être convenablement prises que par la Direction et c'est son rôle;
- si les décisions sont de nature tactique, elles seront certainement mieux prises si elles sont laissées sous la responsabilité des chefs de plantations et d'usine et ce, chacun agissant dans le domaine de sa spécialité.

Dans les deux cas, pas de place pour un chef du service technique parce que toute tentative de déplacer les décisions tactiques vers le haut aura pour effet de les éloigner d'autant du centre d'information et du champ d'exécution pertinents.

- Les compétences requises pour occuper le poste en discussion soulèvent aussi des controverses:

- Si le titulaire du poste est un agronome, il existe de fortes chances

qu'il ait une tendance marquée à s'occuper (ne fût-ce que par déformation professionnelle) plus des plantations que de l'usine. Le contraire s'applique si le titulaire est ingénieur mécanicien. Dans ces deux cas, le gain reste minime en termes d'efficacité d'intégration.

• Si le titulaire est administrateur de formation, il peut avoir tendance à s'occuper plus des décisions administratives, délaissant les décisions techniques et tactiques (ce qui serait pourtant son rôle officiel). Le SSA, identifiant ces problèmes comme des incomplémentarités (ou incompatibilités) rôles/tâches, a permis de tirer cette conclusion.

Ces trois volets d'observations résument les résultats de l'examen fait des implications pratiques de la création du poste de chef du service technique en complément de ceux de Directeur, de Chef des plantations et de Chef d'usine. Faisaient cet examen le Directeur de la SRK, le Chef du service d'études et Programmes à la SRK, et l'intervenant externe, le chercheur. Pour de plus amples informations, le lecteur intéressé peut se référer à l'annexe I de ce document.

En marge du point critique de la discussion, l'on a pu ajouter d'autres commentaires à propos de l'organigramme proposé par la SRK:

1. Le directeur de la SRK peut ne pas déléguer valablement ses pouvoirs parce que le tout converge et repose encore sur lui.
2. Le problème du rythme d'approvisionnement de la chaîne de production n'est pas définitivement réglé dans la nouvelle forme d'organisation. Il dépend toujours de la bonne collaboration chef d'usine/chef de plantations.

3. Les désavantages reliés au poste de Chef du Service Technique sont supprimés et ils deviennent plutôt des avantages comparatifs.

4. Le degré d'évolution du leadership au Rwanda exige absolument du chef plein pouvoir et plein contrôle sur l'organisation dirigée.

5. Au comité de gestion, on s'est vraisemblablement mépris sur le poids du Chef administratif et financier qui contrebancerait celui du Chef du Service technique. L'erreur est significative car dans la partie "administration et finance", seule la comptabilité occupe une place importante; les activités financières sont exercées par le comptable et le Directeur conjointement, tandis que la commercialisation est représentée par un vendeur (en réalité teneur de facturier), les ressources humaines étant enfin gérées par le Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi.

La démarche du SSA a ainsi amené à conclure qu'il est effectivement aisé de dresser un organigramme, mais que par contre, le charme est rompu dès qu'on apprécie le problème dans toute son ampleur c'est-à-dire en rapport avec tous les éléments requis pour mettre en pratique une structure, même des plus rudimentaire.

Le SSA permet de couvrir tous les aspects essentiels d'organisation et il oblige à réfuter tout élément restant incongruent eu égard aux autres éléments impliqués.

L'idée à la base de toute l'action entreprise peut être comparée à la définition que donne Roger Mucchielli [36 p.10]:

Le fond de l'opération de structuration peut se résumer en ces termes: étant voulus tels objectifs, dans tel environnement, avec telles personnes, avec tels moyens, avec telles valeurs idéologiques de référence, comment structurer l'ensemble pour que cela fonctionne efficacement?

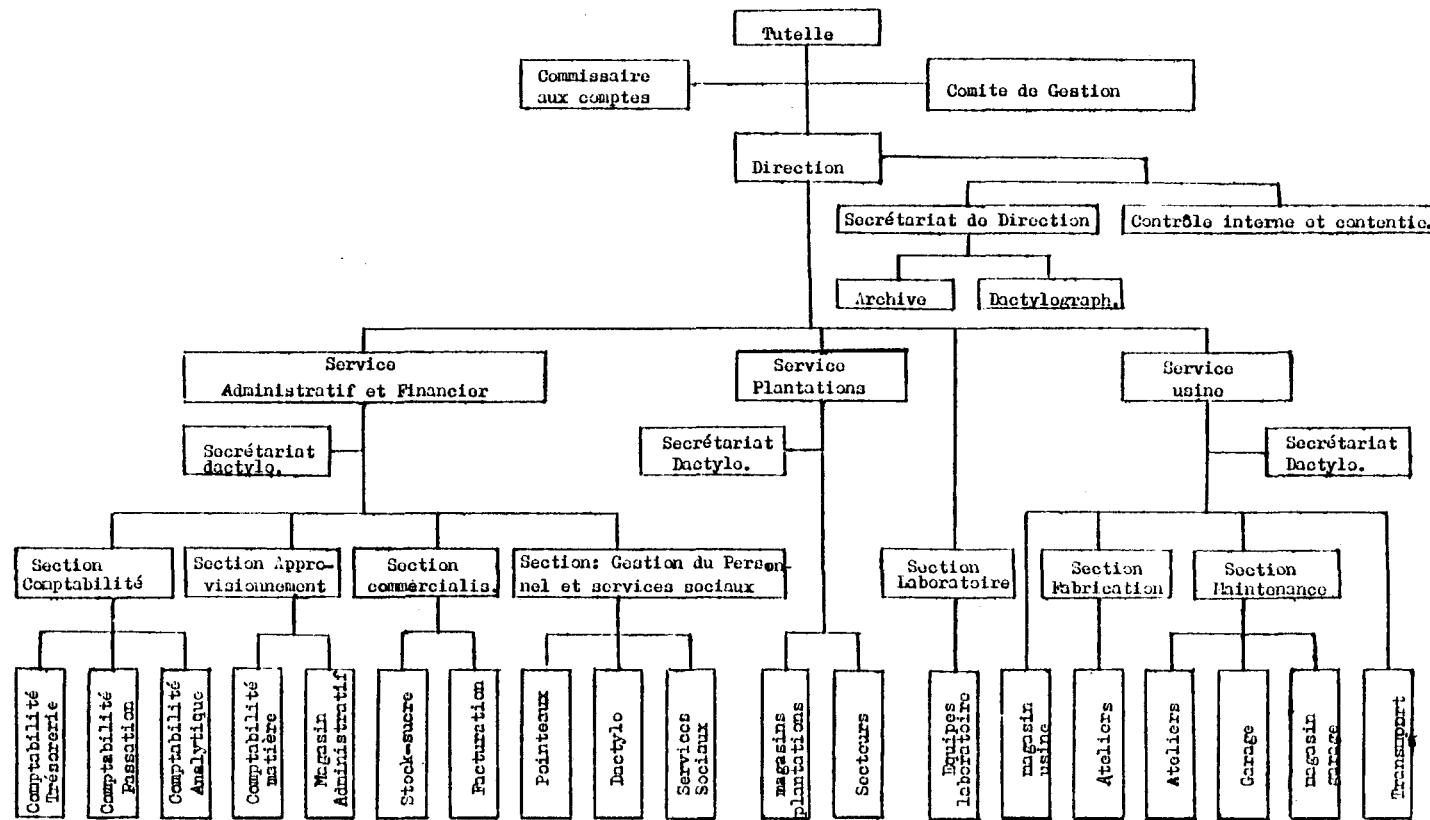
Cette définition cadre assez bien avec l'approche dite "contextuelle" que l'on a privilégiée dans la critique.

Enfin, toute l'action décrite s'est concrétisée par une lettre adressée au Ministre de l'Agriculture et de l'Elevage (en sa qualité de tuteur de la SRK), clamant l'inapplicabilité de l'organigramme reçu. Pour des raisons de confidentialité, une partie seulement de la copie de cette lettre est reproduite à l'annexe VI de ce document.

Après l'examen du principal point critique, base du désaccord, l'on a produit une deuxième version de l'organigramme tel que conçu par la Direction de la SRK. Il apparaît au tableau XVI.

Tableau XVI.

ORGANIGRAME PROPOSE PAR LA DIRECTION DE LA SUCRERIE RWANDAISE.



### 1.5 Les résultats prévisibles

De prime abord, il faut admettre que la force de touche des observations présentées ne réside que dans une solide argumentation: aucune disposition légale ni réglementaire ne sanctionne en effet l'existence de telles répliques dans le cadre de l'administration publique.

#### - Du rêveur...

L'on comprend que dans le conditions précitées, un pronostic sur les résultats de l'action ne peut être que d'ordre un peu chimérique, un peu prospectif et un peu extrapolatif:

• chimérique parce qu'il faut du rêve pour faire des prévisions trop optimistes;

• prospectif puisque l'action s'est orientée vers une modulation des outils présents sur base d'un avenir meilleur souhaité;

• extrapolatif dans la mesure où les résultats antérieurement obtenus dans des conditions semblables permettaient de se donner une marge d'optimisme sans pour cela rentrer nécessairement dans le domaine du chimérique.

#### - ... Au réaliste

Plus réalistes, nous avons pensé qu'il existe des chances que le nouvel organigramme soit approuvé. En effet, ce ne serait pas la première décision que l'on réforme sur demande des acteurs de la SRK:

- N'a-t-on pas accepté d'opérer une compensation de dette d'environ 80 000 000 de FRW (\$ can. 1 066 667) au moyen de créances déjà passées en pertes par le comité de gestion?

- Le directeur lui-même n'a-t-il pas été remercié pour être remis en fonction quelques temps après?

Tous ces actes ont constitué de bons précédents qui nous (chercheur et acteurs) rendaient assez optimistes quant à l'issue de la nouvelle réclamation. D'ailleurs, en comparaison avec ces autres décisions, l'adoption d'un organigramme ne revêt qu'une importance minime.

- La conviction: "il y aura toujours un résultat positif"

Si malgré nos espoirs et notre optimisme, si malgré nos explications et supplications, l'organigramme n'est pas adopté tel que nous le souhaitons, il y aura toujours de la place pour des imprécations pendant l'implantation d'un organigramme non fonctionnel. Mais comme ces dernières ne reçoivent plus à l'heure actuelle une grande crédibilité, elles ne seront pas de mise et le résultat atteint (sûrement et certainement) sera: "la suppression de la possibilité d'endosser aux acteurs la responsabilité de l'échec relié à l'implantation d'un organigramme reconnu non fonctionnel dans sa conception". Ce résultat est très positif.

- Par ricochet...

Le résultat secondaire qui peut être obtenu dans le pire des cas, c'est l'accroissement de la tension existant déjà entre la Direction de la SRK et la Tutelle. A l'extrême, le Directeur pourrait perdre son poste. Malgré cette éventualité, il a tout de même pris le risque.

## 2. DE LA COLLABORATION A LA CORROBORATION: EN QUETE DU COMMENSURABLE.

Après cette collaboration acteurs-chercheur qui visait l'adoption d'un organigramme congruent pour la SRK, l'on s'attache ici à réunir quelques structures tirées du monde réel des affaires, lesquelles structures se rapprochent de la construction faite, corroborant d'une certaine façon, l'essence de son être.

Pour ne pas outrepasser les limites du comparable, l'on recherchera des organigrammes des entreprises dont les activités comportent, à l'instar du cas étudié, la production des matières premières de base ainsi que la transformation de ces matières. Il s'agira alors de voir comment le département d'exploitation des matières premières et celui de transformation (de ces matières) sont liés à la haute direction: y a-t-il rattachement direct ou existe-t-il plus souvent (ou moins souvent) un rôle qui regroupe les responsabilités manufacturières et d'exploitation des matières?

Par ailleurs, eu égard aux arguments déjà avancés, les éléments ci-dessous exposés ne peuvent être considérés comme ayant une plus grande valeur probante quant à la validité de l'organigramme proposé pour la SRK. En effet, le fait qu'un grand nombre de gens fument la cigarette est une réalité, mais elle ne peut être invoquée (du moins pas aux yeux des médecins) pour prouver que la cigarette est très bonne pour la santé... Notre but sera donc plus modestement de montrer que le type d'organigramme proposé en est un qui a déjà été utilisé (et ce, malgré qu'il ne soit nécessairement exempt de tout défaut) et qui a déjà fait ses preuves sur le plan pratique.

### 2.1 Le cas des entreprises moyennes françaises. [17 pp. 244-264]

Deux tendances générales peuvent servir à illustrer les schémas d'organigramme des moyennes entreprises. Ces tendances apparaissent au tableau 17.(5)

Les organigrammes donnés sont des extrêmes et il faut reconnaître qu'entre les deux existent nombre de situations intermédiaires. Si l'on essaye d'y placer les organigrammes dont on a établi un parallèle à la section précédente, on constate que l'organigramme de la SRK tel que proposé par la Direction rentre dans le premier cas, tandis que celui du comité de gestion se rapproche beaucoup plus du second cas.

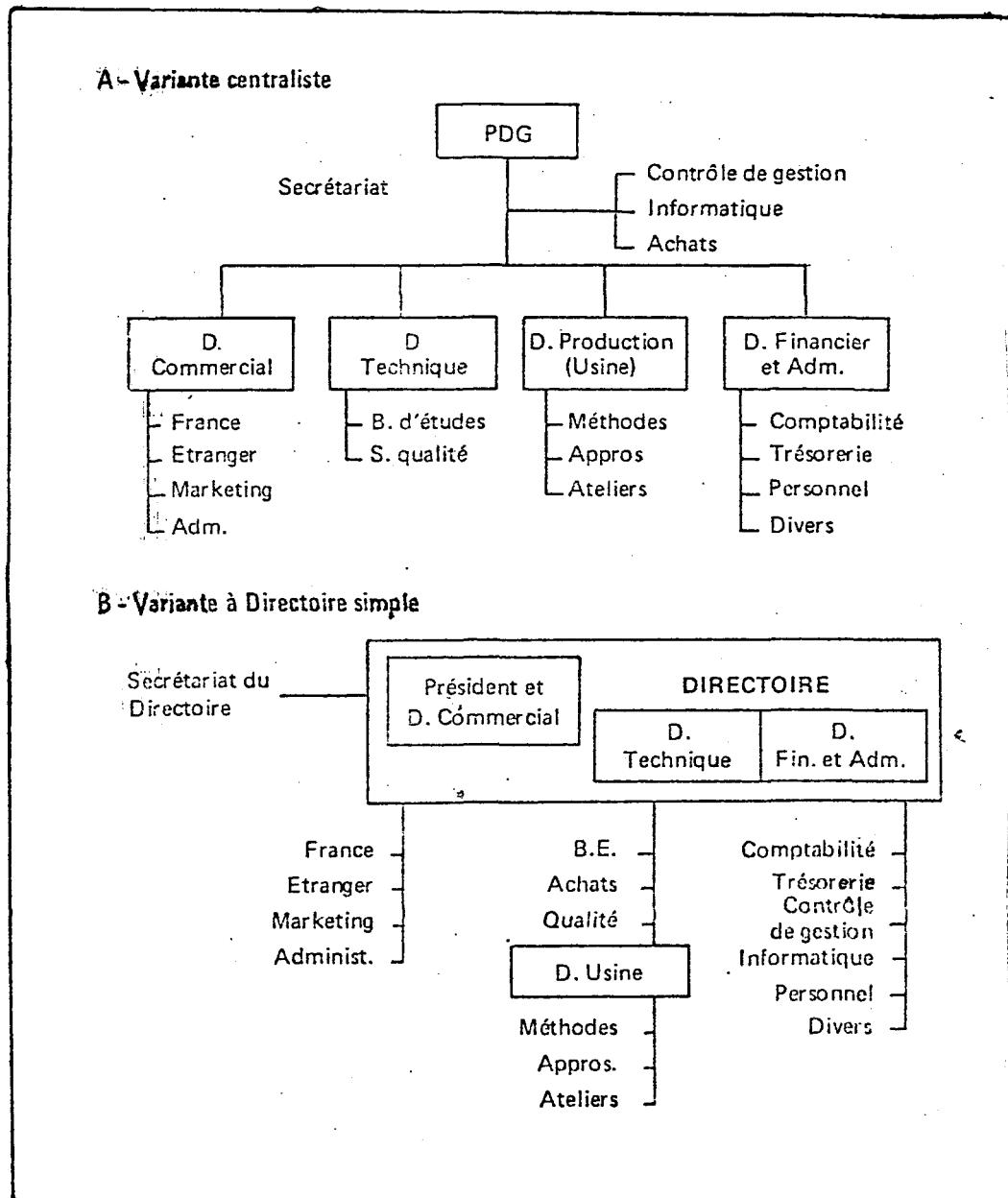
Dans le premier cas, tous les pouvoirs sont entre les mains d'un P.D.G (Président-Directeur Général) et le succès de l'entreprise repose sur son dynamisme. Cela procure le gros avantage de la synthèse rapide et complète de l'information, les décisions se prennent aussi dans les délais les meilleurs.

Dans le second cas, il n'y a pas de P.D.G, et les membres du directoire se répartissent la direction des différents services, mais les décisions concernant n'importe quel service sont prises par un directoire.

---

(5) On trouve le tableau XVII à la page qui suit.

Tableau XVII. Structure fonctionnelle de la direction d'une moyenne entreprise monoproduit.



Source: [17 p.246]

Gélinier remarque qu'en France [17 p.248], la première formule connaît plus de succès, tandis qu'en Italie et en Allemagne, la seconde est aussi de pratique courante.

L'efficacité de la seconde formule est liée à la réalisation de plusieurs conditions d'organisation (pour un bon partage des domaines), de rapports personnels (respect mutuel, reconnaissance des points forts et faibles de chacun des membres...), d'entraînement au travail de groupe (aide mutuelle, créativité de groupe, échange d'informations qualitatives ...). Ces conditions, lorsqu'elles ne sont pas réunies, provoquent beaucoup d'échecs des directoires.

En France, poursuit Gélinier [17 p.264], on compte de nombreux cas où la formule réussit mais il s'agit toujours de circonstances particulières:

- des gens qui ont réussi en commun,
- le Directoire est informel i.e le P.D.G existe statutairement, mais il se concerte collégialement avec deux ou trois de ses plus proches collaborateurs.

Enfin, le contexte culturel conditionne grandement la réussite de l'une ou l'autre formule: dans le cas où "la tradition pousse vers la formule du chef unique réunissant tous les pouvoirs" (ce qui est le cas de la France d'après Gélinier [17 p.262]), la première formule réussit mieux. Cela rejoint l'approche contextuelle prônée dans notre cas. Pour la SRK, si le contexte culturel n'avait pas d'influence significative, la structure à directoire simple serait plus conseillée car elle permettrait de résoudre les problèmes qui découlent des changements fréquents de

directeur.

## 2.2 Le cas de l'Alcan en 1968.[29]

Nous présentons ici le cas d'une très grosse entreprise: l'Alcan (Aluminium du Canada Ltée) qui, à un certain stade de son évolution, a défendu un organigramme qui présentait des similarités avec le cas étudié.

L'Alcan est une des 6 grosses multinationales qui, dans les pays occidentaux, possèdent 80% de la capacité de production de l'industrie d'aluminium [29 p.3].

Avant 1968, cette entreprise avait une structure organisationnelle qui reposait sur une philosophie de bénéficier des avantages de la centralisation là où c'est utile et en même temps et d'une façon équivalente, des avantages de la décentralisation [29 p.73].

En 1968, la structure fut changée pour répondre aux besoins de croissance:

"Le trait fondamental de la réorganisation était l'abandon de la structure extrêmement centralisée par grandes fonctions au profit d'une structure plus décentralisée par catégories de produits, trois des vice-présidents directeurs généraux ayant des responsabilités opérationnelles: matières premières, aluminium, transformation et ventes." [29 p.78].

Ainsi donc la scission fut faite entre les activités d'exploitation des matières premières et celles de transformation, en vue

de rendre les chefs respectifs plus opérationnels. Il faut noter que lesdits vice-présidents furent directement liés hiérarchiquement au Président.

### 2.3 Le projet du Complexe Sucrier du Rwanda.

Nous avons déjà eu l'occasion de parler d'un projet d'installer une grande usine de traitement de cannes à sucre au Rwanda (6). Dans les études préliminaires qui ont été faites, l'on prévoit qu'un tel complexe serait organisé selon le tableau XVIII (7).

D'ores et déjà, on observe un clivage très net entre les activités relatives aux plantations: Département de l'agriculture et celles relatives à la transformation: Département de l'usine. Il importe de constater aussi que ces départements dépendent directement de la direction. On pourrait se demander pourquoi, dans un souci d'assurer une meilleure coordination de ces départements, l'on n'a pas proposé d'ajouter un chef du service technique qui jouerait le rôle d'intégrateur... Il est permis de supposer qu'on ait déjà pressenti que la présence d'un tel poste, surtout dans une organisation non encore bien rodée, poserait plus de problèmes qu'il n'en résoudrait.

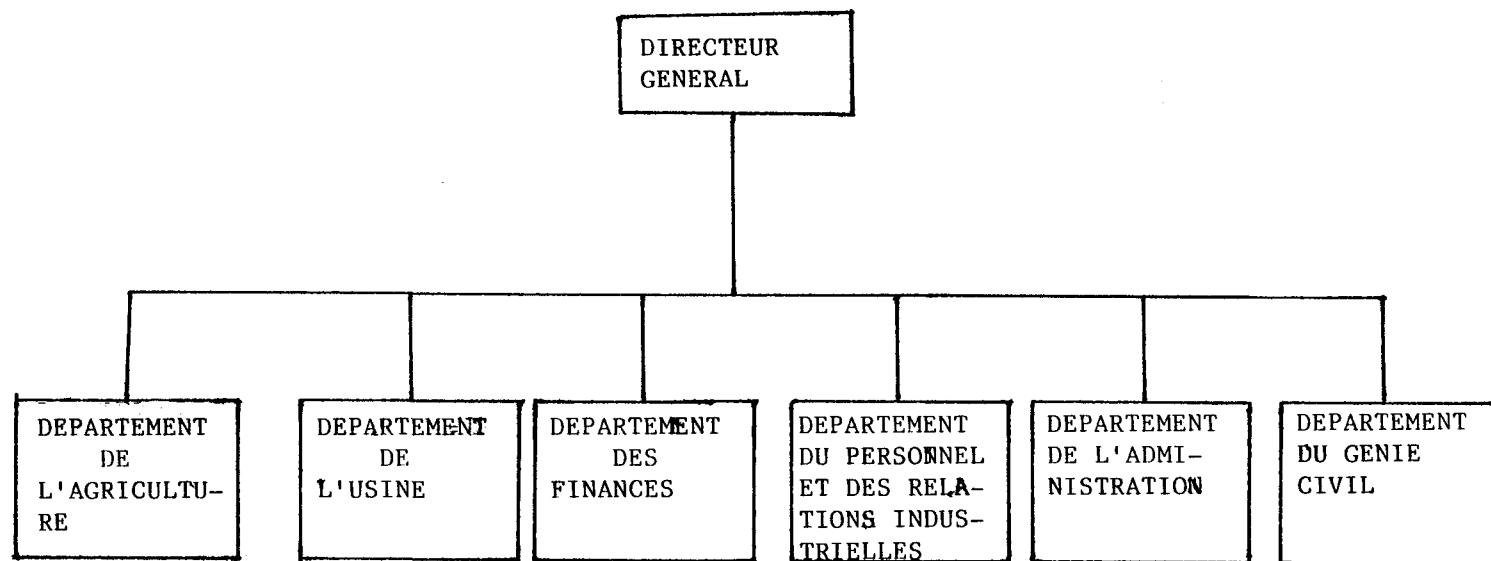
---

(6) Voir Chapitre II, 2.6.2.4 De la concurrence en perspective.

(7) Voir page suivante.

TABLEAU XVIII.

PREMIER PALIER DE L'ORGANIGRAMME PROJETE POUR LE COMPLEXE SUCRIER  
DU RWANDA.



Source: [49].

#### 2.4 Commentaire

Les trois exemples précédents montrent que l'organigramme choisi a connu (et peut connaître encore) un certain succès. Ce qui nous intéresse encore plus que la simple corroboration, c'est le caractère contextuel et évolutif qui se retrouve dans chaque cas. On en revient à la conclusion déjà bien connue de Peter Drucker [29 p.70]: "La structure de l'entreprise n'est pas mécanique, n'est pas préfabriquée et elle tend à être organique et distincte pour chaque entreprise".

#### CONCLUSION SUR LA DEUXIEME PARTIE.

La partie II insistait sur un élément retenu comme fondamental dans l'organisation d'une entreprise: la structuration administrative.

Après un aperçu épistémologique des fondements d'un modèle de structuration administrative, l'on s'est attardé sur une définition et une conceptualisation visant à en circonscrire les principaux aspects pratiques dans une situation donnée. Une confrontation avec la réalité antérieurement décrite poursuivait le but principal de dépister les défaillances et d'ébaucher des voies d'amélioration. C'est à ce niveau que l'on s'est également attaché à montrer dans quelle mesure le système est applicable à la SRK. Des recommandations furent aussi données pour ce qui est de l'utilisation du modèle proposé, ainsi qu'au niveau des besoins du système de gestion actuel en général.

De plus, l'observation de la pratique et sa comparaison avec l'image conceptuelle a permis de percevoir un début d'intéressement des acteurs aux activités d'organisation: c'est en effet dans ce cadre

qu'avait pris naissance, peu avant l'intervention du chercheur, le projet d'organigramme. L'on a réexaminé cet élément important que constitue l'organigramme dans l'organisation, et il fut rapporté comment, dans un tel cas, les acteurs pouvaient tirer profit du modèle proposé qui, au demeurant, était destiné à servir de cadre de référence. Ce fut l'objet du chapitre sixième qui clôture cette deuxième partie.

De l'image riche réelle à l'image conceptuelle abstraite, la boucle se referme en repassant (par le truchement de la comparaison) de la seconde à la réalité concrète. Cette orchestration tient d'une méthodologie dont on retrouve le squelette dans les notes préliminaires.(8)

Le lecteur, un tantinet scientifiquement puriste, peut pertinemment s'interroger sur la congruité-même de cette méthodologie. En l'espèce, pareil lecteur trouverait des avantages certains à examiner la partie suivante: l'à-propos méthodologique.

---

(8) Se référer au Chapitre I, 4. Cadre méthodologique.

## **PARTIE III.**

### **L'A-PROPOS METHODOLOGIQUE.**

Dans cette partie, nous réunissons un ensemble d'éléments très composites dans le but de diversifier les critiques qui peuvent être formulées pour ou contre la méthodologie de Checkland.

Ces critiques reflètent toujours, sous quelque aspect, nos opinions personnelles sur la pertinence méthodologique.

Cette partie n'a pas pour objectif de faire connaître la méthodologie; elle s'adresse plutôt aux connaisseurs qui seraient intéressés dans des discussions pour fins d'amélioration.

## CHAPITRE VII

### LES LECONS DE L'ACTION.

L'expérience tient une école où les leçons coûtent assez cher. Ici, nous ne pouvons même pas parler d'expérience, limitons-nous au vocable "action" pour désigner tout le processus d'intervention que nous avons décrit. Cette action dégage des remarques qui méritent d'être mentionnées. C'est l'objet du présent chapitre: il donne, après une description assez sommaire de la méthodologie et de son utilisation dans le présent cas, les observations pratiques qui découlent (directement ou par extrapolation) de l'action.

#### 1. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA METHODOLOGIE.

Ayant déjà exposé l'essence de la méthodologie (1), nous nous limitons ici à en reproduire les étapes principales (2).

En pratique, toutes ces étapes ont été scrupuleusement suivies. La partie I se rapporte aux trois premières étapes, la partie II aux étapes suivantes. Nous avons cependant combiné l'étape de comparaison avec celle d'identification des changements possibles. Ce faisant, nous avons voulu faciliter la compréhension chez les acteurs. Aussi, nous

---

(1) Consulter chapitre I, 4. Cadre méthodologique.

(2) Voir Figure 13 à la page suivante.

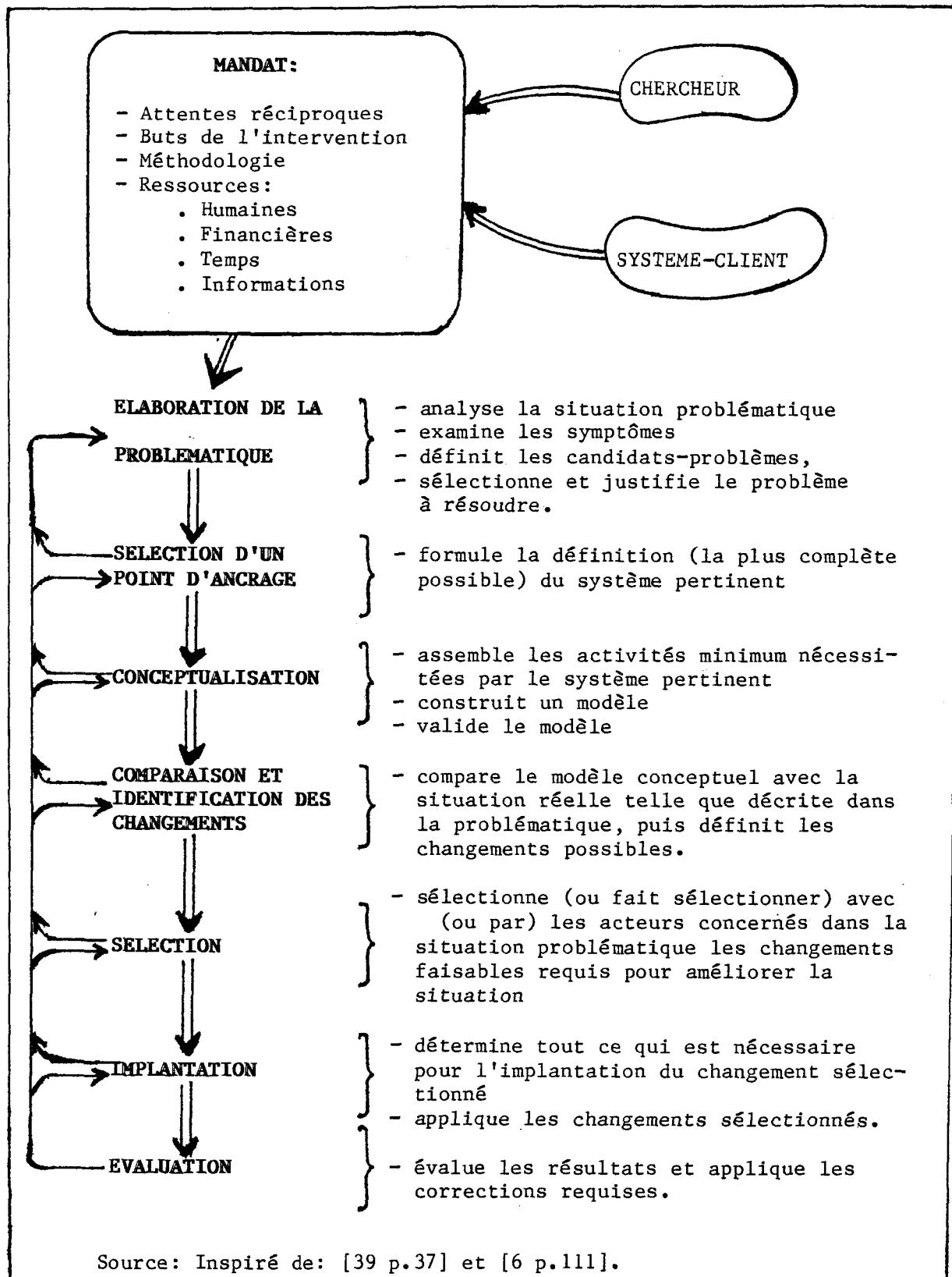


Figure 13. Méthodologie de Checkland pour le diagnostic-intervention

pensons qu'il est plus pratique d'expliquer un changement faisable dès que la comparaison identifie une faiblesse. Nous basant sur cela, à chaque étape de notre modèle conceptuel, nous avons établi une comparaison avec la réalité; et en cas de différence, nous avons donné les observations jugées pertinentes sur la possibilité (ou l'impossibilité) de changer.

Un des éléments destinés à amorcer le changement était l'élaboration d'un organigramme. Nous nous sommes longuement attardé sur sa discussion. Cette discussion est en même temps le reflet d'une implantation partielle du modèle dans l'entreprise, parce que, rappelons-le, celui-ci ne doit servir que comme cadre de référence cohérent pour l'ensemble des activités de réorganisation de l'entreprise.

L'implantation de l'organigramme lui-même est conditionnée, nous l'avons mentionné, par l'autorisation du ministère de l'agriculture. Dans la suite, si une telle autorisation est obtenue, il n'y a pas de doute que les acteurs puissent planter valablement l'organigramme qu'ils ont eux-mêmes élaboré et proposé. L'utilisation du système de structuration administrative sera toujours utile pour leur montrer les divers éléments auxquels est liée la réussite de l'implantation.

Diverses mesures de performance ont été prévues aussi pour évaluer les résultats du processus dans son ensemble. Par ailleurs, un pronostic sur les résultats espérés de l'action entreprise, a tenu lieu d'évaluation prospective.

## 2. LA METHODOLOGIE DE CHECKLAND ET LA RECHERCHE AU RWANDA.

Avant d'aborder les problèmes spécifiques que peut poser l'application de la méthodologie de Checkland au Rwanda, il sied d'examiner d'abord de façon globale la question suivante:

### 2.1 La méthodologie de Checkland est-elle applicable au Rwanda?

Un des plus graves dangers que l'on peut rencontrer dans l'utilisation d'une approche ou d'une méthodologie, c'est la confrontation de celle-ci à des situations qui ne rentrent pas dans celles visées par le soubassement dialectique de cette méthodologie. Ainsi Jacques Mélèze [31] n'a pu que déplorer que des néophytes utilisent "trop largement" ou même "mécaniquement" son approche, l'A.M.S (analyse modulaire des systèmes): l'approche est parfois utilisée en passant outre ses pré-suppositions à savoir notamment que les objectifs et contraintes aux frontières de l'organisation soient connus ou facilement connaissables. Plusieurs autres exemples se retrouvent dans l'application des méthodes de gestion qualifiées de "scientifiques". Souvent, l'application de ces méthodes requiert que certaines conditions soient réunies dans l'entreprise, que des spécialistes et des équipements spécialisés soient disponibles [21]. Peu d'utilisateurs prennent le soin de s'assurer que le terrain est propice à l'application qu'ils envisagent de faire.

Or, que cela produise des résultats absurdes et inattendus ou des effets plus destructeurs que constructeurs, on ne pense à une destructuration-restructuration de la méthode appliquée qu'après un

retard et des coûts appréciables (en termes de résultats néfastes). C'est pourquoi, étant au courant d'une telle éventualité, notre esprit devait rester en alerte tout au long de l'application que nous avons faite de la méthodologie de Checkland au Rwanda.

A la fin de notre recherche, nous avons pu constater que, sous réserve des particularités qui sont énumérées au point 2.2 ci-dessous, la méthodologie est bien applicable au Rwanda.

En réalité, un coup d'oeil rétrograde nous permet aussi de constater que, essentiellement, deux points forts peuvent faciliter l'adaptation de ladite méthodologie à plusieurs contextes différents:

- 1- La méthodologie (de par son fondement philosophique) vise la recherche de solutions non pas optimalisantes, mais simplement satisfaisantes eu égard à une situation particulière considérée. Elle insiste donc sur les attributs particuliers de chaque situation. Cela lui permet d'intégrer des points de vue et des contradictions contextuels qui peuvent, autrement, en limiter les applications et en réduire les résultats.
- 2- Elle est souple: elle donne au chercheur une grande liberté de manœuvre tout en lui assurant un cadre de travail bien structuré.

Dans le cas qui nous concerne, sans devoir pousser notre auto-évaluation à une extrême outrecuidance, nous pouvons reconnaître, en toute modestie, que les résultats furent satisfaisants et que nous n'avons pas rencontré de problèmes majeurs d'application de la méthodologie en tant que telle. Aussi, dans le contexte rwandais, il est certain que par rapport aux approches qui préconisent des solutions

rigoureuses, normatives et prescriptives, la méthodologie de Checkland présente des avantages indéniables.

Naturellement, chaque situation possède son originalité et le contexte rwandais comporte un certain nombre de facteurs particuliers qui influent sur l'application de la méthodologie. C'est la préoccupation de la section suivante.

Toutefois, il va sans dire que les facteurs qui sont donnés ne le sont qu'à titre d'exemples. L'envergure d'une recherche exhaustive à ce sujet mériterait d'être confiée à une étude séparée. Elle dépasse en effet le cadre temporel et spatial lui réservé dans le présent travail.

## 2.2 Le potentiel des difficultés d'application.

Particulièrement, huit (8) facteurs ont retenu notre attention. Nous allons les énoncer tout en précisant l'angle sous lequel ils peuvent influer sur le diagnostic-intervention.

### 2.2.1 La consultation: un domaine inconnu.

Pour commencer par le commencement, il semble opportun de poser le problème de l'enclenchement-même de la démarche de diagnostic. Normalement, le processus de diagnostic commence par la sensation d'un malaise et la reconnaissance du besoin de changer dans une organisation. Les acteurs font alors appel à un intervenant externe pour les aider. Jusqu'à date, au Rwanda, un tel mécanisme, qui recevrait le nom de "consultation" est quasi inconnu. Et comme il n'y a pas de ressources humaines consacrées à cela, aucun chef d'entreprise ne peut même y

penser.

Une seconde possibilité pouvant enclencher le processus, c'est l'infiltration de l'intervenant dans l'entreprise par l'intermédiaire d'une personne qui y exerce une certaine influence. Cela est faisable, mais il ne faut pas oublier que dans ce cas, le diagnostic démarre déjà sur une faiblesse importante: fréquemment, cette personne espère utiliser l'intervenant (ou l'intervention) pour accroître son influence dans l'entreprise. Cela devient un sérieux handicap pour l'intervenant.

#### 2.2.2 Le sous-développement de l'information

Une fois dans l'entreprise, le chercheur brasse une grande quantité d'information pour élaborer sa problématique et examiner les possibilités de solution.

Les sources d'information varient des observations, entrevues et lectures des documents internes aux volumes conventionnels que l'on trouve dans les bibliothèques. Sur ce continuum, l'on peut placer aussi les sources d'informations offertes par les centres de documentation plus ou moins spécialisés.

Au Rwanda, le chercheur subit le problème de manque d'information de trois façons:

1. Les documents internes de l'entreprise ne sont pas toujours bien élaborés et parfois, ils n'existent même pas.

Il faut remarquer que nous excluons à ce propos les cas où les documents peuvent être soustraits à l'examen du chercheur par manque de volonté

chez l'un ou l'autre acteur chargé de les garder. Cette possibilité est écartée car le chercheur doit prioritairement gagner la confiance des acteurs-clefs et s'assurer entre autres de l'accès à toute information pertinente.

2. Le manque d'études antérieures portant sur le sujet traité dans le même contexte.

De telles études qui épargnent au chercheur le devoir combien difficile de réinventer la roue, permettent aussi de bien apprécier l'environnement. Et, pour ce dernier, s'il faut aller trouver l'information à la source, le chercheur se heurte normalement au mûr de la "confidentialité" (surtout dans les services publics) et au problème de confiance (surtout dans l'entreprise privée).

3. La pauvreté des bibliothèques et autres centres de documentation.

Il n'existe pas beaucoup de bibliothèques au Rwanda, et celles qui sont là, elles sont peu (quantité) ou mal (qualité) approvisionnées.

Cela pose un problème particulièrement important si le chercheur avait par exemple envie d'effectuer une validation dialectique de son modèle à l'aide d'une bonne revue de littérature.

#### 2.2.3 Le problème de formation des acteurs

Sur le terrain, le chercheur peut dans plusieurs situations être confronté au manque (ou à l'insuffisance) de formation des acteurs. Peut alors se compliquer passablement le problème de communication ainsi que l'apprentissage des acteurs.

Dans certaines entreprises où les employés sont formés sur le tas et acquièrent beaucoup d'habiletés techniques par les leçons de l'expérience, on peut même rencontrer un problème de langage en voulant introduire par exemple un modèle de gestion (documenté en français) chez des acteurs dont la langue la mieux comprise est le Kinyarwanda (langue maternelle des Rwandais). L'on peut facilement imaginer de combien serait augmenté le travail du chercheur s'il devait commencer par faire une traduction d'un tel modèle... Cela fait qu'en tout cas, si l'on envisage des interventions dans les entreprises au Rwanda, les petites et très petites entreprises devraient, dans un premier temps, être écartées, puisque c'est dans celles-là que se poserait avec une très grande acuité, le problème de langage. Si l'on s'y lance, on le ferait en "professionnel" et non en "collaborateur", ce qui fausse tout le jeu de la recherche-action.

#### 2.2.4 La croyance aux potions magiques de l'expert.

Lorsque l'intervenant arrive dans une entreprise, on le considère comme spécialiste (s'il est étudiant, la crédibilité est encore limitée), on le croit possesseur du secret de toutes les recettes-miracle qu'on peut imaginer pour guérir les maladies dont souffre l'organisation. La croyance au pouvoir de l'expert est encore assez répandue. Cela peut fâcheusement limiter les possibilités de collaboration et réduire les avantages que l'on doit normalement tirer d'une recherche-action: de même qu'ils auront tendance à ne pas donner leur avis, les acteurs ne discuteront pas des solutions proposées par l'intervenant.

#### 2.2.5 L'insécurité d'emploi

Ce facteur intervient lorsque le rapport d'intervention risque de conclure (directement ou indirectement) à l'inaptitude des gestionnaires en place, en mettant en évidence les fautes commises dans la gestion. Il est clair que, dans une entreprise où les gestionnaires ne sont que des commis du (ou des) propriétaire(s), cela touche de près leur sécurité d'emploi.

Mais le problème se présente parfois sous une autre dimension surtout dans les services publics: une fois que l'intervenant externe fait preuve d'une habileté exceptionnelle et d'une compréhension parfaite des problèmes de l'organisation, il devient dangereux pour le gestionnaire en place parce que ce dernier peut croire que les responsables gouvernementaux, ayant eu vent d'une personne plus compétente, voudront procéder à une nouvelle nomination en remplaçant le premier acteur par l'intervenant.

#### 2.2.6 Le manque de confiance

Ceci a trait au rapport d'intervention: puisque ce rapport peut contenir des informations confidentielles sur l'entreprise, qui va garantir leur non-divulgation? Une issue possible est de ne pas en faire la publication. A première vue, cela est faisable, simple et logique, mais ça devient paradoxal dans le cas où l'intervenant avait eu l'intention d'effectuer une recherche à caractère scientifique. En effet, une recherche, selon Ijiri [20 p.38], est réputée scientifique notamment lorsque ses résultats sont défendables et reproductibles,

publiés et disponibles.

#### 2.2.7 La grille managériale.

On a l'habitude de trop décrire le manager efficace, mais pas assez l'organisation efficace. Pourtant, les deux sont certainement liés.

Pour tracer un portrait assez fruste des organisations au Rwanda, nous pouvons partir de la célèbre grille de Robert Blake et Jane Mouton [23 p.68]. Cette grille propose un certain nombre de critères dont la pondération permet de mesurer l'efficacité des organisations.

D'après nos observations et notre connaissance du milieu, un bref examen conclut à la faible pondération de la plupart des critères d'évaluation (3). Toutefois, pour nous, cette pondération est utilisée pour des fins descriptives et non évaluatives. L'on ne peut donc qu'en dégager le profil des organisations au Rwanda, et non leur efficacité. On prendrait un risque d'erreur très élevé en se pressant de faire (sur base de la pondération) le procès de l'inefficacité des organisations au Rwanda... Toujours est-il qu'un tel profil est très important à connaître pour le chercheur qui pourra s'y baser pour tenter une adéquation de ses méthodes de travail et de la nature des solutions à proposer.

---

(3) D'après nous, la grille peut se compléter selon le tableau de la page suivante.

Tableau XIX. GRILLE CULTURELLE MANAGÉRIALE

CRITERES D'EVALUATION	Mesure des critères						
	Faible	1	2	3	4	5	Excellent
1-Conception de la finalité de l'entreprise.	Profitabilité.			✓			Satisfaction des différents publics.
2-Vision du système organisationnel.	Fermé (orientation production).	✓					Ouvert (orientation marché).
3-Attitude face aux variations de l'environnement.	Réactive.	✓					Pro-active, ouverte.
4-Ethique.	Protestante (avoir pouvoir, statut).	✓					Humaniste (être, savoir, bien commun).
5-Attitude face à la nature humaine.	Pessimiste (théorie X).	✓					Optimiste (théorie Y).
6-Forces motivationnelles.	Besoins primaires (économique, sécurité).	✓					Besoins supérieurs (actualisation,...).
7-Optique de la direction.	Centrée sur les contrôles.	✓					Centrée sur les objectifs.
8-Attitude face aux crises.	Attentéisme.	✓					Occasion de revitalisation.
9-Attitude face au système d'autorité.	Pouvoir hiérarchique, autocratique.	✓					Système démocratique fondé sur la compétence.
10-Prise de décision.	Individuelle.	✓					En groupe.
11-Communications.	Fermées.	✓					Ouvertes, authentiques.
12-Fondement des relations.	Compétition et rivalité.	✓					Collaboration et esprit d'équipe.
13-Conception des tâches.	Spécialisation-parcellisation	✓					Revalorisation et enrichissement.
14-Attitude face aux conflits.	Négation, légalisme.	✓					Résolution ouverte.
15-Développement technologique.	Incontrôlé.	✓					Censure technologique et responsabilité écologique.

### 2.2.8 Le style de leadership.

Le style de leadership au Rwanda, nous semble, dans beaucoup de cas, hautement autocratique.

Dans une intervention, l'influence d'un tel style peut s'exercer à deux niveaux:

#### 1. au niveau relations dirigeant/intervenant:

Le patron autocrate acceptera difficilement une collaboration égalitaire avec l'intervenant, et il aura tendance à sous-estimer celui-ci. Ce sera donc très difficile de lui faire adopter certains points de vue et certaines solutions.

#### 2. au niveau des relations Dirigeant + dirigés/intervenant:

S'il est important que le dirigeant et les dirigés se réunissent pour résoudre un problème donné, il sera très difficile d'obtenir le point de vue des dirigés (qui n'ont pas été habitués à participer d'une façon ou d'une autre à la prise de décision). Les échanges entre dirigeant et dirigés seront donc très limités et l'intervenant devra posséder d'excellents talents d'animateur pour provoquer et entretenir une discussion utile entre les deux parties.

Nous venons de fournir quelques-uns des facteurs qui influent sur le diagnostic-intervention au Rwanda. Certains de ces facteurs peuvent agir de façon combinée, d'autres sont mutuellement exclusifs, d'autres enfin produisent des effets opposés. Néanmoins, leur connaissance s'impose pour le chercheur qui pourra conséquemment ajuster son comportement.

### 3. PERTINENCE DE QUELQUES OUTILS DE DIAGNOSTIC

Suivant les secteurs sujets à diagnostic, divers instruments ont été utilisés pour identifier les forces ou faiblesses dans l'entreprise. Ici nous avons l'intention de revenir sur l'utilisation de deux grilles en particulier: l'interprétation des ratios financiers (dans l'analyse financière), l'utilisation du modèle de Weisbord dans le diagnostic du climat organisationnel.

#### 3.1 L'interprétation des ratios financiers.

Plusieurs manuels de gestion financière proposent une batterie d'outils permettant de tester la vie financière d'une entreprise. Parmi ces outils, il existe des moins compliqués et des plus complexes. Le pragmatisme des outils est une fonction inversément proportionnelle à leur complexité, la complexité se produisant à la recherche de l'exactitude et la précision. Telles sont les remarques de base rattachées à l'utilisation des outils d'analyse financière.

Dans notre cas, nous avons eu largement recours aux ratios financiers. Une des raisons à la base de ce choix est leur simplicité, leur interprétation pouvant, moyennant explication, être comprise par les acteurs.

L'interprétation des ratios financiers est cependant soumise à certaines limitations. Ce sont ces limitations que nous examinerons avant de passer aux particularités liées au cas étudié.

3.1.1 Difficultés inhérentes à l'interprétation des ratios financiers.

L'interprétation des ratios financiers, comme toute analyse financière basée sur les états comptables, se heurte aux difficultés suivantes:

• Les états financiers sont dressés selon des principes comptables qui, actuellement, connaissent un certain nombre de lacunes [15 p.118].

• Le profit qu'on retrouve aux états financiers, ne possède aucune signification économique et ne reflète aucune réalité financière précise puisqu'il est le résultat d'une sommation d'un ensemble de chiffres classés de façon plus ou moins arbitraire en ce qu'on appelle "des charges" et des "produits" [48; 19 p.5.3]

• Le ratio lui-même ne reçoit une signification que s'il est comparé à une norme quelconque dans l'entreprise considérée ou au sein du secteur d'activité de cette entreprise. Or, non seulement de telles normes sont difficiles à trouver, mais aussi même si on les trouve, on ne peut jamais être certain que les entreprises comparées sont bien semblables et comparables.

L'on peut donc facilement être biaisé à cause de l'influence plus ou moins grande des caractéristiques propres à chaque entreprise. Cela nous convie à aborder l'interprétation des ratios avec une grande prudence en sachant que le ratio ne peut être qu'une mesure approximative de la réalité et qu'il conserve une signification toute relative.

### 3.1.2 Deux exemples.

Dans le cadre précis de l'entreprise que nous avons étudiée, deux ratios en particulier ont attiré notre attention au moment de leur interprétation. Il s'agit du ratio de trésorerie (ou indice de liquidité) et du taux de rotation des actifs immobilisés.

#### 1. Ratio de trésorerie:

Formule: 
$$\frac{\text{Actif à court terme} - \text{Stocks}}{\text{Passif à court terme.}}$$

Ce ratio pose comme hypothèse que les comptes à recevoir sont plus liquides que les stocks. A la Sucrerie Rwandaise, cette hypothèse n'était pas vérifiée. Ce sont plutôt les stocks qui étaient plus liquides que la plupart des comptes à recevoir car:

- a) les ventes se font généralement au comptant
- b) lorsqu'on fait des ventes à crédit, on attend passablement longtemps pour recouvrer le montant.

Au sujet de la gestion du fonds de roulement aussi il importe de noter qu'il est beaucoup plus important de comparer les délais moyens de recouvrement des comptes à recevoir aux délais moyens de paiement des comptes payables, au lieu de comparer ces délais respectifs à des normes quelconques. En effet, tout cela dépend des politiques de crédit et de paiement de l'entreprise. Et, fondamentalement, seule la synchronisation des deux permet d'équilibrer la situation du fonds de roulement.

A titre d'exemple, nous pensons qu'un délai de recouvrement de 90 jours ne serait pas alarmant (même si une certaine norme aurait fixé ce délai à 60 jours) dans une entreprise où le délai moyen de paiement

des comptes payables serait de 120 jours.

2. La rotation des immobilisations:

Le ratio se présente de la façon suivante: 
$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Immobilisations}}$$

Dans l'optique de Brown Gérard [5 p.54], (où le rapport Ventes/Actifs représente le rendement des actifs), ce ratio montrerait le chiffre d'affaires dégagé par dollar investi dans les immobilisations.

Selon Jean-Marie Gagnon et Nabil T. Khoury[15 p.110], il mesure le taux d'utilisation des immobilisations.

Les deux interprétations ne sont pas mutuellement exclusives (du moins dans les conditions normales d'exploitation i.e si on réalise des profits). On peut en effet admettre qu'autant l'immobilisation est utilisée, autant elle produit des revenus.

Toutefois, dans le cas de la sucrerie rwandaise, aucune de ces interprétations ne semble réaliste étant donné que les ventes se répartissent entre: le sucre importé et le sucre localement produit. Dans ce cas, le ratio tel qu'il est formulé n'a pas une grande signification.

Supposons en effet que l'on désire mesurer l'utilisation des immobilisations : si les ventes effectuées proviennent du sucre local, il est évident qu'au cours du processus, toutes les immobilisations ont été utilisées. Si le sucre vendu a été importé, on s'aperçoit qu'en termes d'immobilisations utilisées avant la vente, il n'y a que l'entrepôt et

l'immeuble administratif (ce qui constitue moins de 10% de la valeur de toutes les immobilisations de l'entreprise). La comparaison est alors dépourvue de sens, et si au cours d'une certaine année, on a vendu beaucoup mais produit peu, le ratio peut montrer qu'on a très utilisé les immobilisations alors qu'en réalité l'équipement de production n'a presque pas fonctionné.

La seule situation où le ratio conserve sa signification entière serait le cas où l'entreprise vend seulement des articles qu'elle fabrique elle-même.

Nous pensons que ces remarques sont valables pour un grand nombre d'entreprises qui peuvent vendre des produits dont une part est achetée et une autre fabriquée.

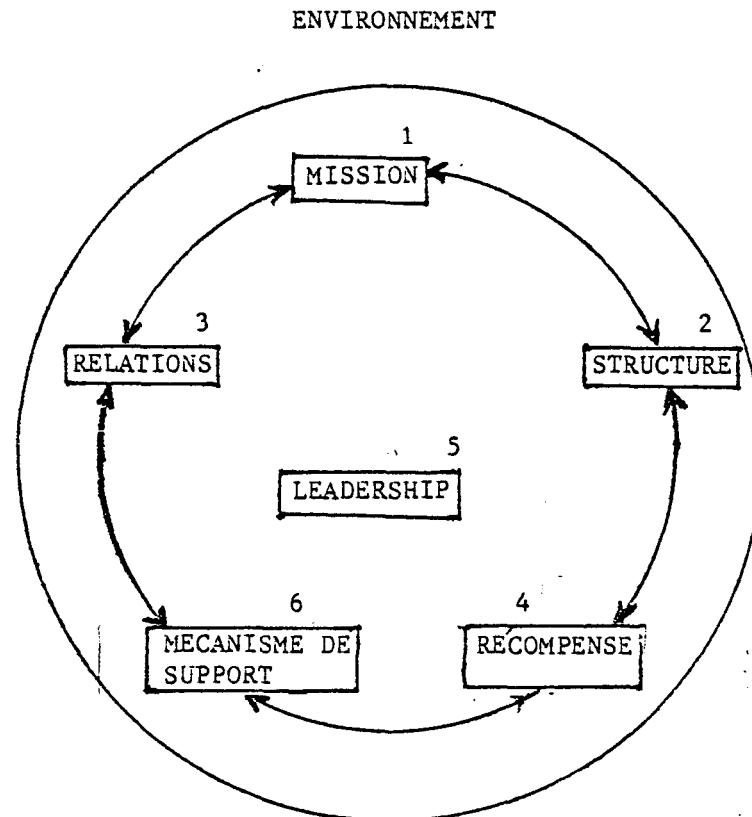
A notre avis, et nonobstant les problèmes comptables que cela peut soulever, il serait plus logique dans de telles situations de calculer deux ratios distincts: un pour les produits fabriqués en tenant compte de toutes les immobilisations de l'entreprise; et un autre pour les produits achetés en excluant de la valeur des immobilisations celle des immeubles et équipements de production.

### 3.2 Le diagnostic du climat organisationnel.

L'on reconnaît que le climat organisationnel est l'une des caractéristiques essentielles d'une situation problématique. La détérioration du climat peut être testée en mesurant l'écart entre le fonctionnement formel prescrit par les structures et processus établis et le fonctionnement réel induit par les mécanismes informels.

### 3.2.1 Modèle de Weisbord: présentation.

Pour diagnostiquer le climat dans notre cas, nous avons utilisé le modèle de Weisbord qui repose en fait sur les éléments qu'on retrouve dans la figure suivante:



Source: André Briand, Diagnostic organisationnel, module des ressources humaines, notes de cours.

Figure 14. Schéma du modèle de Weisbord

Selon ce modèle, en vue de se faire une idée précise de la qualité du climat dans une organisation, il faut identifier les écarts qui s'établissent entre les aspects formels et informels des six éléments encadrés. Des observations, des lectures, des entrevues et des questionnaires peuvent être utilisés pour ce faire. Les trois premiers moyens furent simultanément utilisés. Nous n'avons pas eu recours au dernier moyen à cause du risque de biais qu'il comporte dans la plupart des cas, et aussi parce qu'il pouvait occasionner des coûts passablement élevés.

### 3.2.2 Evaluation du modèle

Nous avons pu constater que si le temps dont dispose le chercheur est limité, l'utilisation des moyens précités est avantageux, parce que le modèle contient suffisamment d'éléments pour tirer du diagnostic une idée assez bonne du climat organisationnel.

Cependant, si le chercheur dispose d'un temps plus long, rien ne vaudra ce séjour prolongé dans l'entreprise, pour découvrir la qualité exacte du climat. Plusieurs détails sont si subtils qu'une observation rapide, même la plus instrumentée, ne peut permettre de les découvrir. Il faut avoir le temps de se familiariser avec les acteurs pour pouvoir prétendre bien comprendre le climat dans une entreprise. Le fait de côtoyer les acteurs pendant un certain temps permet de lever la plupart des barrières qui, autrement, limitent l'accès du chercheur aux informations informelles. C'est pour cela que l'observation prolongée produirait certainement de meilleurs résultats que les autres moyens proposés (lectures, entrevues et questionnaires).

Nous pouvons donc affirmer que: "plus long est le temps d'observation, plus grandes sont les chances de retracer tous les mécanismes informels qui jouent sur le climat". De plus, dans une entreprise où il n'existe aucun "bleu" des mécanismes formels, il devient absolument nécessaire de prolonger les temps d'observation.

Par contre, le séjour prolongé dans une entreprise présente aussi un inconvénient de taille: introduire chez le chercheur le même biais que celui qui existe dans la perception des acteurs de leurs problèmes. On verrait alors un chercheur se transformer en acteur dans son mode de perception des difficultés de l'organisation. Cela éliminerait l'avantage important qui découle normalement du caractère impartial (et donc objectif) des observations d'un intervenant externe.

Le dilemme du chercheur devient alors de s'intégrer le plus possible dans les activités de l'entreprise, mais sans s'assimiler aux acteurs i.e en gardant toujours ses distances. Dans de telles conditions, la méthodologie devient un véritable exercice dans lequel le chercheur doit nécessairement chercher à se noyer mais sans se perdre. C'est l'un des aspects du risque généralement couru dans une approche de recherche-action.

#### 4. ANATOMIE DU MÉMOIRE: UNE MÉTHODOLOGIE PREDÉTERMINANTE OU INSPIRANTE?

##### 4.1 L'ordre méthodologique.

Un certain nombre d'étapes proposées par la méthodologie de Checkland doivent être franchies lors de son application dans un cas spécifique. A chaque étape, on retrouve des éléments dont il faut s'assurer qu'ils sont traités avec toute l'attention nécessaire. Ces éléments se regroupent et s'ordonnent de la façon suivante: [39 pp.23-36] et [40 p.p. 37-59]:

###### 1. Elaboration de la problématique

###### 1.1 Présentation de l'organisation

- Brève présentation de l'organisation
- Une description limitée du contenu problématique
- Les objectifs et attentes du client
- La méthodologie
- Les sources de données et autres ressources disponibles
- Le calendrier de l'étude
- Le budget.

###### 1.2 Description de l'environnement et/ou des super-systèmes

###### 1.3 Description des structures

###### 1.4 Description du processus

###### 1.5 Les ressources: - humaines

- financières
- technologiques

###### 1.6 Description du climat organisationnel

###### 1.7 Sélection d'un goulot d'étranglement ou d'une opportunité à

étudier.

2. Ancrage

2.1 Choix du système pertinent

2.2 Définition du système pertinent

2.3 Validation de la définition

3. Conceptualisation

4. Comparaison

5. Identification des changements possibles et conception si nécessaire

6. Application des changements sélectionnés

7. Contrôle.

Il existe donc un ordre exécutif précis dans l'application de la méthodologie. Quelle rigueur peut-on porter en pratique à cet ordre dans un cas donné? Qu'en est-il dans le présent document? Telles sont principalement les questions auxquelles se propose de répondre la présente section.

4.2 Notre confession: les divergences.

Une lecture attentive du présent mémoire aura permis de déceler des divergences par rapport à l'ordre indiqué au paragraphe précédent:

1. Un certain nombre d'activités ont été données dans la présentation générale de l'entreprise plutôt que regroupées dans la section prévue à cet effet par la méthodologie.

2. Les symptômes et zones problématiques ne font point partie du chapitre sur l'image riche.

3. Au chapitre quatrième, avant le système pertinent et la

conceptualisation, nous parlons de "solution" alors que le nez de celle-ci ne devrait commencer à poindre qu'à l'horizon de la comparaison.

4. Notre conceptualisation comprend de multiples retours à la SRK et à la terminologie des acteurs. Cela peut induire en erreur le lecteur puisqu'en fait, le modèle conceptuel est d'une abstraction absolue et ne peut en aucun cas se référer à la réalité.

A ces déviations, nous pouvons ajouter une imperfection:

- Notre système pertinent est d'une simplicité extrême et peut même sembler manquer de substance, d'intellect.

#### 4.3 Explications: concessions et adéquations circonstancielles:

L'ordre qu'on trouve dans ce document a été conditionné par l'intervention réelle. Dans celle-ci, en effet, l'ordre méthodologique que nous avons plus haut exposé n'était pas obligatoire: selon Paul Prévost [40 p.37]: "L'élaboration de la problématique comprend sept (7) étapes dont l'enchaînement n'est pas nécessairement linéaire, comme toute la méthodologie d'ailleurs".

Le non-respect de l'ordre préétabli fut dicté aussi par le souci de:

- tenir tout le temps nos facultés créatrices en éveil et les orienter vers des sentiers non encore battus (étant admis par nous-même qu'il en existe toujours, surtout aux points de jonction des étapes),
- faciliter la compréhension et la participation des acteurs,
- laisser une empreinte personnelle au document.

En cela, nous estimons néanmoins n'avoir pas enfreint l'éthique générale

de la méthodologie, puisque l'autonomie que nous nous sommes accordée n'était pas pour créer une antinomie, mais pour permettre une lecture plus éclairante.

Par contre, à la recherche de notre nouvel ordre, nous avons dû faire des concessions et effectuer certaines adéquations selon les circonstances.

#### 4.3.1 Des concessions:

Des concessions furent faites au profit de l'intervention effective et/ou des acteurs.

##### 1. Au niveau du système pertinent.

Notre système pertinent est le fruit d'une confrontation des points de vue des acteurs et de nous-même sur les issues possibles de la problématique. Il est donc solidement lié à l'intervention réelle, il est temporaire et très circonstanciel.

La démarche en étant une de recherche-action, nous avons dû sacrifier notre élégance intellectuelle pour rencontrer l'assentiment et la motivation des acteurs. Particulièrement, le vocabulaire utilisé à ce niveau fut contrôlé pour provoquer le moins d'équivoque possible dans l'esprit des acteurs. La simplification de la terminologie était de rigueur, en vue de contrecarrer tout contresens et toute contre-vérité.

##### 2. Le quatrième chapitre.

Le terme "solution" dans ce chapitre fut le résultat d'un choix stratégique: il était destiné à capter l'attention des acteurs pour le

texte qui allait suivre. En effet, nous avions constaté une nette réduction de l'intérêt des acteurs pour les textes à caractère théorique: ils pensaient que nous avions entamé la partie "purement académique" de notre mémoire.

Dans notre optique, le chapitre quatrième n'est qu'une revue de littérature qui donne les fondements théoriques du système de structuration administrative, levant ainsi un premier voile sur ce dernier.

### 3. Le modèle conceptuel.

Même si les termes utilisés sont identiques, il y a une différence appréciable entre la SRK réelle et la SRK imaginée pour fins d'élaboration du modèle conceptuel.

Chaque fois que nous faisons référence à la SRK ou à des structures ou à des guides évocateurs d'une de ses composantes, nous le faisons de façon complètement abstraite et indépendante de la réalité. Le lecteur aura remarqué plus loin que le modèle est reconnu non applicable, dans sa totalité, à la SRK.

Exemples:

- Dans l'identification des décisions, le modèle conceptuel se réfère entre autres aux décisions d'emprunt à prendre par la SRK, alors que la réalité exige que le pouvoir d'emprunt ne soit pas mis entre les mains des dirigeants de la SRK.

- Dans le modèle conceptuel, la localisation des décisions ne pose pas de question sur la difficulté de répartir les pouvoirs entre le Ministre

et le Directeur ni sur l'influence que le 1<sup>er</sup> peut avoir sur cette répartition. La réalité ne commettrait pas une telle imprudence.

La plupart des éléments du modèle conceptuel sont porteurs de telles nuances et un lecteur peu averti ne cesserait de s'étonner de la témérité de l'auteur de mettre à cette place des éléments aussi déplacés. La SRK qui transparaît dans le modèle n'est qu'une expression fidèle des implications du système pertinent, lequel constitue lui-même une façon de voir l'organisation.

L'utilisation, dans le modèle, d'une même terminologie que celle qui existe dans la réalité, accroît le risque de confusion entre le réel et l'imaginé. Par contre, cette même utilisation confère un avantage important au niveau de la comparaison puisqu'il faut avoir un modèle spécifiquement comparable à la réalité. De plus, nous avions acquis la conviction qu'en ce faisant, les discussions avec les acteurs devenaient plus captivantes et plus fructueuses, les deux parties se comprenant plus facilement. Dans le cas contraire, les acteurs avaient l'impression que le chercheur s'occupait plus de ses concepts théoriques que de leur réalité.

#### 4.3.2 Des adéquations.

##### 1. La présentation générale.

La présence de quelques activités dans la présentation générale traduit assez bien notre séquence d'acquisition de l'information au début de l'intervention, mais aussi et surtout, elle se justifie par la nécessité de fournir une présentation générale complète, non tronquée.

Une présentation générale d'une entreprise peut-elle être complète si l'on ne peut pas savoir, par elle, ce que fait cette entreprise? A notre avis, la réponse est négative. Nous avons alors donné un brin de description de la situation des divers services à la SRK ainsi que leur importance respective et ce, au niveau de la présentation générale. Nous estimons que cela est de nature à donner pleine satisfaction à tout lecteur pressé qui s'intéresserait seulement à cet item. Et, pour les besoins de la méthodologie, il fut précisé que la description des activités à ce niveau resterait brève et serait complétée par une section subséquente.

## 2. La problématique et l'image riche.

Pour nous, une image, une photo, est la réplique la plus exacte possible d'une réalité donnée. Or, les problèmes eux, sont toujours des construits de l'esprit et ils ne peuvent exister indépendamment du raisonnement de celui (ou ceux) qui les conçoit (ou les conçoivent). Dans ce sens, ils sont entachés d'une plus ou moins grande subjectivité. Aussi avons-nous préféré l'utilisation des termes "problématique" et "image riche" le premier englobant le second même si, normalement, la méthodologie les considère comme équivalents. Nous avons restreint le sens de "l'image riche" à la description faite de la SRK, description qui s'efforçait de rester la plus objective possible. La problématique devait alors renfermer l'image riche (dans notre sens restreint), puis les symptômes et problèmes. L'image riche s'efforce de rester neutre, alors que la conception des problèmes elle, ne peut l'être; même si, paradoxalement, le chercheur s'impose une attitude de neutralité

objective.

La force de la méthodologie réside d'ailleurs dans le fait qu'elle reconnaît explicitement la nature subjective des problèmes. C'est pourquoi des éléments comme "le problème", "le point d'ancrage", doivent faire l'objet d'une discussion avec les acteurs, en vue de s'assurer notamment que les derniers n'ont pas perçu de faux problème et que le chercheur ne construit pas son problème de la façon qu'il aura plus de facilité et de compétence à le résoudre.

#### 4.4 Commentaire global: "nostra culpa!"

Nous pensons que la méthodologie de Checkland n'est pas pour pré déterminer l'ordre à suivre par le chercheur, mais pour guider et inspirer celui-ci. Dans le premier cas, le chercheur perd sa liberté de manoeuvre, alors que dans le second, en plus de la gagner, il retrouve sa créativité.

Nous pensons également que l'utilisation des termes dans la forme et l'ordre indiqués par la méthodologie peut dénoter un manque de créativité et serait, idéalement, à éviter. Si tel n'est pas le cas, nous remarquons qu'il serait très facile, au moment d'entamer la recherche, d'apprêter déjà la table des matières du rapport. Nous vous laissons imaginer dans quelle mesure une telle étude manquerait de créativité.

Par contre, il est prouvé qu'une telle procédure est plus simplificatrice et qu'elle correspond au système d'enseignement traditionnel dans lequel "on apprend aux jeunes à recopier fidèlement ce

qui a été créé par d'autres". [44 p.269]. Ce système devient de plus en plus périmé:

Il faut apprendre aux jeunes à créer. Il faut les amener à comprendre le rôle de la durée qui s'intègre à l'oeuvre nouvelle et lui confère son caractère unique et sa valeur; l'éducation traditionnelle néglige ce point fondamental: il n'y a pas de création d'original sans intégration du temps. [44 p.269]

Dans ce document, le lecteur aura constaté que nous avons aussi été pris dans le piège dudit enseignement: nous avons à maintes reprises utilisé les termes que nous proposons, ici, d'éviter ... Ce fut une question de facilité et ... nostra culpa!

Enfin, si d'aventure notre comportement apparaît déviant, nous espérons obtenir au moins le crédit d'avoir pu réfléchir avec un minimum de distance sur le pourquoi de nos déviations, et sur le caractère péremptoire de l'ordre méthodologique impliqué.

## 5. LA METHODOLOGIE DE CHECKLAND : UN PLAIDOYER ET UN PRONOSTIC.

### 5.1 Un plaidoyer...

#### 5.1.1 Les avantages

Les avantages de la méthodologie de Checkland peuvent se regrouper sous deux rubriques principales:

1. La méthodologie utilisée procure le grand avantage de rapprocher la théorie et la pratique en permettant une interaction directe entre le chercheur et les acteurs. Cette interaction permet à l'acteur de remettre en cause ses pratiques, au chercheur de repenser ses concepts théoriques eu égard à la réalité.

2. La méthodologie, en prônant les principes de l'approche systémique ouvre une voie pratique de sortir du cloisonnement des disciplines qui composent les sciences de la gestion. Dès lors, elle permet des transferts avantageux et une exploitation plus efficiente des connaissances offertes par l'ensemble des disciplines. Un problème qu'il faudra examiner de très près est cependant celui de réaliser un dosage adéquat des concepts (tirés de disciplines diverses et parfois opposées) dans l'étude d'une situation donnée.

#### 5.1.2 Les difficultés:

Toute médaille a son revers, et nous allons voir les difficultés qui viennent se greffer sur la recherche des avantages précédents.

Le premier avantage sous-entend le recours à la recherche-action. Or, nous avons vu que cela présente un risque non négligeable: l'excès d'identification (pour le chercheur) et l'excès de distanciation (pour les acteurs).

Le second avantage est lié à l'utilisation de l'approche systémique. Celle-ci ne manque pas d'imperfections. L'importance attachée à cette approche dans la méthodologie de Checkland mérite qu'on s'y attarde un peu.

1. Il faut d'abord remarquer que l'approche systémique ne présente pas de particularités par rapport aux approches qui l'ont précédée, surtout pour ce qui est du point de départ. En effet, comme ses prédecesseurs, elle part de la fixation de certains postulats.

D'après Bruno Lussato [30 pp. 100-119] les trois (3) postulats de base de l'approche systémique sont:

-l'existence d'une logique des systèmes et l'existence des systèmes homomorphes;

-homomorphisme des systèmes;

-si des systèmes appartenant à plusieurs domaines du savoir ont la même structure, il doit être possible d'exprimer cette structure dans un langage universel commun, susceptible d'être traduit dans une technologie particulière.

A ces postulats fondamentaux, Jay Forrester [13] ajoutera plusieurs autres dont: [30 pp.107-118]

-Postulat de dualité états-mouvement,

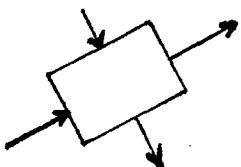
- Axiome de la prééminence de la structure,
- Postulat de la continuité des flux,
- La discontinuité des processus décisionnels et des flux;
- Etc.

2. La transposition des concepts d'une discipline à une autre requiert un minimum de prudence, parce que ce n'est pas évident que des mêmes conditions (ou du moins des conditions semblables) seront respectées dans les deux domaines.

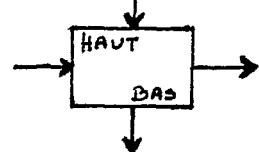
3. Certains des concepts de l'approche systémique ne sont que d'une simplicité illusoire, et nous avons des raisons de craindre que la méthodologie ne s'y laisse prendre à un certain moment. Reprenons pour fins d'illustration, l'exemple de Franquet [14 pp. 87-93] à propos du concept de la boîte noire, notion si favorite des protagonistes de l'approche systémique:

"Si l'on prend le système de gestion comme une boîte noire, faut-il la poser:

Comme ceci?



ou comme cela?

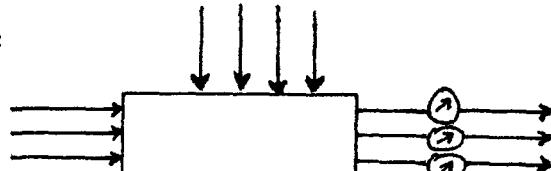


La réponse n'est pas immédiate..."

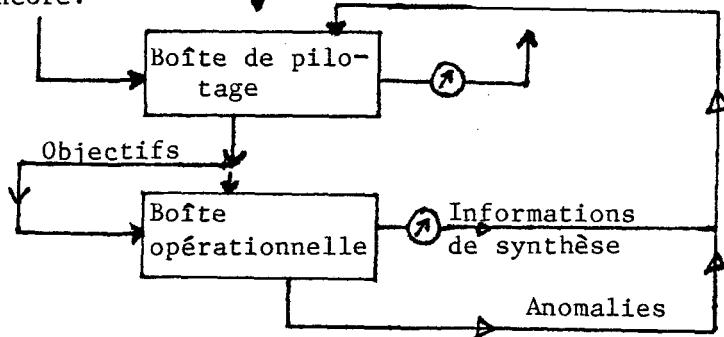
Nous pensons, pour compléter l'humour de Franquet, que si la boîte est pourvue de mécanismes d'auto-régulation (condition essentielle pour la survie des systèmes), on pourrait la poser de la première façon; s'il n'en n'est pas ainsi, il vaut mieux la poser de la seconde façon puisque cela donne au moins l'impression qu'elle est plus stable.

En admettant, continue Franquet [14 pp.90-91], que l'on puisse faire un choix judicieux de la façon de poser la boîte, celle-ci apparaîtra, en pratique, encore plus complexe:

comme ceci:



ou encore:



Source: [14 p.91]

Figure 15. La boîte noire (en pratique)

Le concept de la boîte noire ne se conçoit donc pas aussi aisément que l'on serait tenté de le croire.

4. L'on ne peut s'empêcher de constater enfin que certains des documents sur l'approche systémique restent au niveau de concepts hautement abstraits sans aucune valeur opératoire utile; tandis qu'à l'autre extrême, d'autres vont s'appuyer sur l'approche systémique pour développer des modèles simplistes de résolution des problèmes des organisations. C'est entre ces deux pôles que la méthodologie devra trouver son ancrage pour mieux utiliser l'approche systémique tout en

évitant ses dangers.

### 5.2 Un pronostic...

Les bons stratégies en marketing vont prendre comme principe de base celui de remplacer tout produit qui commence à être bien apprécié par les consommateurs. Michel Crozier [7 p.221] de sa part, relate un phénomène étrange à propos de l'expertise: la tendance à l'auto-destruction des succès des experts:

Mais le succès des experts se détruisent eux-mêmes. C'est le processus de rationalisation qui donne ses pouvoirs à l'expert, mais les résultats de cette rationalisation les limitent.

Partons de ces considérations pour préfigurer l'éthique méthodologique dans un proche avenir: la méthodologie de Checkland est viable si elle est utile, et si l'on n'en fait pas une technique.

Par la force des interventions, nous ne doutons pas que l'utilité soit rapidement démontrée. Quant à la deuxième condition de notre affirmation, référons-nous à Checkland [6 p.87]:

La méthodologie répond au besoin de moyens d'utiliser les idées systémiques, idées qui sont à la fois vagues et précises - précises dans le sens qu'elles peuvent actuellement être utilisées pour initier et guider l'action, vagues dans le sens que la méthodologie ne doit pas être perçue comme, ne doit pas devenir, une technique.

Il faudra, à notre avis, redoubler de vigilance pour veiller à la préservation de l'ouverture de la méthodologie. Traitant des problèmes ouverts, dans des systèmes ouverts, en proposant des solutions ouvertes, la méthodologie se doit de rester aussi ... ouverte. Ouverte,

elle stimule la créativité. Fermée, elle perdra cet avantage, favorisera le "tour de main" et courra le danger de l'auto-destruction.

Mais il faudra aussi faire attention, parce qu'il ne s'agit pas non plus de commencer à se servir de la méthodologie comme d'un outil de réaction extrémiste contre les approches cloisonnées.

#### CONCLUSION SUR L'A-PROPOS METHODOLOGIQUE.

L'eclectisme de la méthodologie de Checkland oeuvre pour une science du particulier. Cela n'est pas sans causer des problèmes d'adaptation:

- L'application dans un contexte particulier se heurte nécessairement à des difficultés particulières: nous avons parlé à ce propos des difficultés potentielles d'application en milieu rwandais.
- Les outils utilisés seront plus pertinents ou moins pertinents selon le cas étudié: l'exemple de la SRK fut assez éloquent.
- Des difficultés peuvent surgir même au stade de l'intitulation du rapport d'intervention: faut-il le faire ex ante ou ex post? La réponse n'est pas si évidente.

Du reste, le mérite de l'approche méthodologique adoptée se résume en un seul mot: l'action. C'est une méthodologie de l'action. Cela est très important, mais aussi ... révolutionnaire. Depuis longtemps, la question se pose de rapprocher la théorie et la pratique du management. Un clivage très net existe entre les deux domaines [31 p.81]:

Pour les hommes d'études, la réalité industrielle est trop souvent lointaine et floue, aussi sont-ils tentés de rester dans leur univers tout en souhaitant que les problèmes viennent à eux.

Quant aux hommes d'action, gestionnaires ou conseils, ils donnent le coup de chapeau convenable aux études, mais s'empressent de travailler à des choses "plus sérieuses".

Pour certains auteurs, [7 p.214, 15 p.9], la gestion scientifique n'a existé et ne doit exister que pour aider le manager, pas pour se substituer à sa logique.

Pour d'autres, [3 p.4], il faut différencier l'administration (employée ici comme l'équivalent de gestion ou management) comme discipline de pensée et l'administration comme discipline d'action. La science de l'administration existe dans le monde de l'esprit et s'exerce dans l'abstrait et le général, tandis que l'activité d'administration existe dans le monde du réel et s'exerce dans le concret et l'individuel.

Toutes ces observations montrent en définitive que le rôle que joue la méthodologie de Checkland n'est pas sans défi, et que, prétendre rapprocher deux domaines que l'on s'ingénie à séparer par ailleurs, relève d'une grande hétéodoxie par rapport aux approches traditionnelles.

Toutefois, dans cette optique où l'idéologie fait place à l'ecclectisme et où reprennent leur juste valeur l'empirisme, l'ambiguïté et l'intuition, l'on a de bonnes raisons de rester optimistes.

CONCLUSION GENERALE:LE MANAGEMENT PUBLIC ET LE MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT.

Notre conclusion générale porte ses préoccupations premières sur l'étude faite, mais elle ne peut s'empêcher de faire un bref tour d'horizon sur la gestion des services et entreprises publics en général. Aussi, nous ne pouvons mieux terminer qu'en retournant à l'approche contextuelle prônée tout au long de l'étude. Nous introduirons donc un management contextuel: "le management du développement".

A PROPOS DE L'ETUDE.

Les précurseurs de la notion d'entreprise ont sans conteste été les économistes. Ceux-ci posaient l'hypothèse que la combinaison des ressources pouvait "facilement" donner lieu à la production désirée, ce qui leur permit de construire de magnifiques fonctions optimisantes de la production.

Il ne nous sera pas possible de pérorer sur le caractère simpliste et simplificateur de cette hypothèse, mais le lecteur comprendra facilement que le problème se complexifie de beaucoup lorsqu'en pratique, des équipements désuets (ressources matérielles) doivent être combinés avec un bas moral des employés (ressources humaines) et un fossé financier (ressources financières) pour produire un résultat profitable. Telle était en tout cas la situation de la Sucrerie Rwandaise de Kabuye au moment de la présente étude, et c'est une situation courante dans bien d'autres entreprises.

Faute de pouvoir appliquer une méthode économique pour optimiser la combinaison des ressources rares (le cas était bien indiqué puisque les ressources étaient effectivement fort rares) à une réalité qui pouvait ne pas jouer notre jeu, nous avons plutôt choisi de tenter en premier lieu un essai de compréhension de cette réalité. Tel fut l'objectif poursuivi dans la première partie de ce document.

Un certain nombre de problèmes bien discutables, furent bien discutés pour choisir une faiblesse majeure à partir de laquelle il fallut ensuite préciser un angle, un point de vue, un ancrage nous permettant d'amorcer l'esquisse d'une solution.

Toute la deuxième partie se rapporte sur la solution dont le thème central est la structuration administrative.

La recherche de la congruité organisationnelle consistait à répondre aux buts de l'organisation par une adaptation optimale à l'environnement tout en satisfaisant aux objectifs des individus qui y oeuvrent.

L'intégration devait se réaliser à deux niveaux:

- en intégrant les variables environnementales dans le processus interne de décision;
- en recherchant la meilleure structure permettant de mieux conduire les relations intra et inter-fonctionnelles.

En outre, pour conserver un strict rattachement à la réalité, une comparaison et une application avec/et sur cette réalité furent nécessaires.

Comme toute cette démarche s'est effectuée au sein d'un cadre structurel fourni par la méthodologie dite de Checkland, des critiques, une évaluation des chances de succès en furent données à la partie III.

Captive de l'intérêt de la démarche et de ses résultats progressifs en termes d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles connaissances, notre attention fut sans cesse retenue par la complexité du processus de gestion des entreprises publiques. Qu'il nous soit permis de parler brièvement de ce nouvel embryon de réflexion: la gestion des services publics.

#### LE MANAGEMENT PUBLIC ET LA GESTION DE L'AMBIGUITÉ.

Si tout le monde s'accorde pour faire le procès de la faible rentabilité des services publics, les raisons invoquées semblent par contre plus diversifiées et discutables.

Selon Peter Drucker [9 p.164], les causes souvent invoquées, mais qui ne sont en réalité que des apparences sont:

- le manque du sens des affaires des dirigeants;
- le caractère flou des objectifs et résultats;
- le manque de personnel qualifié.

Ces arguments sont en effet bien spécieux car:

- le service public n'obtiendra pas nécessairement de meilleurs résultats du seul fait qu'elle est dirigée comme une entreprise privée;
- beaucoup d'entreprises connaissent de grands succès en partant de missions fort abstraites;

- l'on ne peut imaginer que tous les services publics puissent être dirigés par des hommes super-compétents.

De même, si l'inefficacité des services publics procérait réellement en majeure partie du péché d'extrême centralisation, il suffirait d'opérer une bonne décentralisation pour en obtenir la rémission.

La plupart de ces faux diagnostics résultent d'une observation trop interne (et donc biaisée par la routine) ou trop externe (et biaisée par les apparences). Une telle dynamique permet, au pis aller, de substituer à la myopie des fonctionnaires l'hyperméropie des observateurs externes. Qui posera un vrai diagnostic?

En réalité, deux facteurs rendent très difficile la définition et la délimitation des problèmes de gestion des services publics [16 p.29-30]:

- la faiblesse des moyens de diagnostic (attribuable à la pauvreté de la science de gestion);
- l'insuffisance de l'information (découlant parfois du caractère confidentiel de l'information dans plusieurs administrations publiques).

En attendant l'éradication de ces défaillances, nous pouvons tout de même risquer un énoncé de facteurs qui ne sauraient être négligés dans un vrai diagnostic du fonctionnement des services publics.

La problématique centrale de la gestion des services publics se situe essentiellement à trois niveaux:

1. Au niveau administratif: la répartition des pouvoirs. Ainsi la centralisation et l'étirement de la ligne hiérarchique qui est son épiphénomène, ne deviennent véritablement problématiques que parce que les pouvoirs sont mal répartis à chaque niveau.

2. Au niveau fonctionnel: l'organisation repose sur des postulats depuis longtemps désuets comme: [25 pp.33-34]

- "nul n'est censé ignorer la loi", ce qui est impensable vu la multiplicité des lois, règlements et directives qui existent ...;
- "l'égalité de tous devant le service public", qui pose un problème pratique de gestion puisqu'en fait, les citoyens deviennent inégaux si on les traite également;
- "la continuité et la régularité des services publics" qui permet d'entretenir des services n'ayant plus de raison d'être;
- etc.

3. Au niveau environnemental: le contexte politico-légal au sein duquel s'inscrit le fonctionnement des services publics n'en facilite pas la gestion: les raisons politiques (qui ne sont pas toujours des plus indiquées pour accroître l'efficience), l'existence d'un faisceau d'influences multiples, l'annualité des budgets ... [22 p.8-13]

Malgré toutes les difficultés sus-énumérées, les actions suivantes peuvent certainement servir à améliorer la gestion des services publics [9 p.186]:

- la définition de la nature actuelle et potentielle de chaque service;
- la fixation des buts et objectifs: il faut noter que l'abstraction de la mission officiellement reçue n'est pas un obstacle à la clarification des objectifs opérationnels;
- le choix des méthodes d'évaluation de rendement: fixer par exemple les résultats minima acceptables, responsabiliser les individus en conséquence ...
- le choix des méthodes de contrôle;
- la mesure de la performance globale par une comparaison objectifs-résultats.

Toutes ces actions doivent s'adapter à la structure spécifique du service public concerné. En effet un hôpital ne peut employer les mêmes méthodes de contrôle, les mêmes mesures de performances qu'une école. L'armée et l'administration fiscale, encore moins.

Les entreprises publiques, i.e celles qui sont soumises aux lois du marché, connaissent encore plus de problèmes car tirailées entre leur qualité de service public et leur activité commerciale lucrative. Elles auront néanmoins de bons atouts si: [46 p.19]

- elles sont placées sous la direction de responsables dynamiques.

Nous entendons par là des responsables qui savent favoriser le développement de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise au

lieu de se réfugier derrière les règlements;  
 - les autorités de tutelle encouragent l'expérimentation à l'échelle locale, mais en contrôlant soigneusement les résultats.

Au demeurant, c'est à une complète ambiguïté que doit faire face la gestion des entreprises publiques: "ambiguïté de pouvoir, ambiguïté des politiques, ambiguïté des méthodes" [38 p.82]. C'est ainsi que par exemple, dans notre cas, pour mieux profiter de la contradiction complémentaire entre l'inertie et le dynamisme, nous avons dû satisfaire aux exigences des besoins impérieux comme la construction et la destruction ... Mais comme nous l'avons constaté, les décisions administratives ont une telle force que la casuistique de leur réfutation requiert elle-même nombre d'aptitudes à la prétérition.

Des solutions sont encore à élaborer dans le cadre du management public, une discipline née au confluent de la science du management et celle de l'administration publique.

Dans les pays en voie de développement, il faut juxtaposer à ce management public un management du développement. Ce mariage est d'autant plus souhaité que les services publics dans ces pays jouent un rôle central dans l'économie.

#### LE MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT.

Dans les pays en voie de développement, l'application dans les services publics des modèles donnés par les bureaucraties des pays industrialisés dans un milieu qui ne s'y conforme pas toujours, produit souvent des résultats néfastes des plus inattendus [45 p.12].

Partant de ces inadaptations, l'on commence à réfléchir à une administration du développement, qui naît du mariage entre la science de l'administration et la science du développement [18], en vue de fournir des outils plus appropriés et plus connectés à la réalité.

On peut donc s'estimer déjà assez heureux que le développement du management soit en train de produire un management du développement, mais le charme est rompu lorsqu'on y réfléchit davantage puisqu'on constate, progressivement, qu'un progrès harmonieux, intégrateur et intégré, suppose plus l'enveloppement que le développement dans son sens le plus conservateur.

Sur et dans ce paradoxe, il y a matière à faire réfléchir encore ...

### BIBLIOGRAPHIE.

1. Banque Nationale du Rwanda, Service d'études et Statistiques. Situation financière de la Sucrerie Rwandaise et marché du sucre au Rwanda. Rapport de travail.
2. Bélanger, Laurent. Gestion des ressources humaines: approche systémique. Exposés et travaux pratiques. Chicoutimi: Gaëtan Morin Editeur 1978. 363p.
3. Blain, Gilbert. "La gestion scientifique est-elle une fausse appellation?". In Les actes du colloque sur la théorie des systèmes et la gestion scientifique des services publics. Université de Montréal. Janvier 1975. pp.3-7.
4. Bowers, J. "Functional Adult-Education for Rural People-Communication Action Research and Feedback". Convergence, Vol. 10, n°3, 1977. pp.34-43.
5. Brown, Gérard. Le diagnostic d'entreprise: 3<sup>e</sup> Edition. Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1970. 279 p.
6. Checkland, P.B. "Towards a Systems-based Methodology for Real World Problem Solving". Journal of System Engineering, Winter 1972, Vol.3 n°2.
7. Crozier, Michel. Le phénomène bureaucratique. Paris: Seuil, 1963.
8. Desroche, Henri. "La recherche coopérative comme recherche-action". In Les actes du colloque sur la recherche-action. UQAC, octobre 1981. pp. 9-49.
9. Drucker, Peter. La nouvelle pratique de la direction des entreprises. Paris: Editions d'organisation, 1977. 870p.

10. Drucker, Peter. "New Templates for ..." cité dans Litvak, Isaiah et Maule, Christopher. Canada. Commission royale d'enquête sur les groupements des sociétés. Alcan Aluminium Ltée: une étude de cas. Ottawa, 1977.
11. Dubé, Léonard. Organisation et structures: autonomie et coordination. Montréal: France-Amérique, 1979. 145p.
12. Elliott, Jacques. "Two contributions To a General Theory of Organization and Management". Scientific Business, Août 1964.
13. Forrester, Jay Wright. "Industrial...." cité dans Bruno Lussato. Introduction critique aux théories d'organisation. Paris: Dunod, 1977. 228p.
14. Franquet, Antoine. L'après-management ou le retour au bon sens. Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1975. 163p.
15. Gagnon, Jean-Marie et Khoury, Nabil T. Traité de gestion financière. 2<sup>e</sup> édition. Chicoutimi: Gaëtan Morin Editeur, 1981. 592p.
16. Galy, Philippe. Gérer l'état: corriger la déviation bureaucratique. Paris: Berger-Levrault, 1977. 241p.
17. Gélinier, Octave. Nouvelle direction de l'entreprise: personnaliste et compétitive. Suresne: Editions Hommes et Techniques, 1979. 396p.
18. Gould, David J. "Incidences de l'environnement socio-politique et culturel sur les administrations publiques dans les Pays en voie de développement". Québec: ENAP, 1979. 16p.
19. Hendriksen, Eldon S. Beauchesne, Alain (Trad.). La théorie comptable: supplément français à l'ouvrage Accounting Theory, 3<sup>rd</sup> ed. Ascot Corner: Publications Jeune Québec, 1981.

20. Ijiri, Y. "Theory of Accounting ..." cité dans Rashad Abdel-Khalik, "Recherche et pratique comptable: deux jumeaux incompatibles", C.A Magazine, mars 1983, p.38.
21. Kagwa André. La gestion scientifique de la production. Document interne. Séminaire de spécialisation. UQAC. Hiver 1983. 94p.
22. Kagwa André. Quelques considérations sur l'antinomie "essence/pragmatisme" de la comptabilité du secteur public. Travail présenté dans le cadre du cours de "Séminaire de Théorie Comptable". Hiver 1984. 35p.
23. Laflamme, Marcel. Le management: approche systémique, théorie et cas. Chicoutimi: Gaëtan Morin Editeur, 1979. 371p.
24. Laflamme, Marcel. Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale. Chicoutimi: Gaëtan Morin et Associés, 1977. 224p.
25. Laufer, Romain et Burlaud, Alain. Management public: gestion et légitimité. Paris: Dalloz, 1980. 337p.
26. Laurin, Pierre. Le management: textes et cas. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1973. 763p.
27. Le Groupe Madhvani. Proposition pour l'installation d'un complexe sucrier au Rwanda pour le gouvernement de la République Rwandaise. 1980.
28. Likert, Rensis. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967.
29. Litvak, Isaiah A. et Maule, Christopher J. Canada. Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés. Alcan Aluminium Ltée: une étude de cas. Ottawa, 1977. 181p.

30. Lussato, Bruno. Introduction critique aux théories d'organisation.  
2<sup>e</sup> édition. Paris: Dunod, 1977. 228p.
31. Mélèze, Jacques. La gestion par les systèmes. Suresnes: Hommes et techniques, 1976.
32. Mélèze, Jacques. Approches systémiques des organisations: vers l'entreprise à complexité humaine. Suresnes: Hommes et Techniques, 1979. 158p.
33. Miller, E.J et Rice, A.K. Systems of Organization : the control of task and sentient boundaries. London: Tavistock, 1967. 287p.
34. Ministère de l'agriculture et de l'élevage. Complexe agro-industriel sucrier du Lac Nasho. Etude de préfactibilité. Décembre 1978.
35. Ministère de l'agriculture et de l'élevage. Rapport annuel, 1981.
36. Mucchielli, Roger. Organigrammes et sociogrammes: connaissance du problème, applications pratiques. Paris: Librairies techniques, 1973. 105, 45p.
37. Nations-Unies. Comment améliorer les performances des entreprises publiques dans les pays en voie de développement. New-York: Nations-Unies, 1974. 101p.
38. Nioche, Jean-Pierre. "Gérer l'ambiguïté". Revue Française de gestion, mai-juin/juillet-août 1979, pp.76-82.
39. Prévost, Paul. Diagnostic Organisationnel: élaboration d'un cadre méthodologique. Document de travail. Notes de cours "Diagnostic Organisationnel".
40. Prévost, Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Document de travail. Notes de cours "Diagnostic Organisationnel". Août 1983.

41. Prévost, Paul. Le management par les structures. Notes de cours "Diagnostic Organisationnel". Automne 1982.
42. Rapoport, R.N. "Les trois dilemmes de la recherche-action. Human Relations, Vol.23, n°6.
43. Reyntjens, Filip et Gorus, Jan. Codes et lois du Rwanda, Vol. II.
44. Rosnay, Joël de. Le macroscope: vers une vision globale. Paris: Seuil, 1975. 295p.
45. Ryelandt, D. "L'administration du développement et ses caractéristiques en Afrique". Cahiers africains d'administration publique, n° 21, 1979, pp. 11-15.
46. Saias, Maurice et Leonardi, Jean-Paul. "Service public et Service du public". Revue française de gestion, mai-juin/juillet-août 1977, pp. 9-24.
47. Sucrerie Rwandaise de Kabuye, Service d'Etudes et Programmes. Aperçu général sur la Sucrerie Rwandaise de Kabuye.
48. Thomas, Arthur L. "La répartition des charges est impossible à justifier". C.A Magazine, Avril 1982, pp. 34-39.
49. The Mehta International Ltd. Complexe sucrier du Rwanda: proposition.
50. UNIDO. "Draft World Wide ..." cité dans FAO, Agricultural Services Bulletin. Small-scale Cane Sugar Processing and Residue Utilization. Rome: FAO, 1980. 56p.
51. UQAC, Maîtrise en gestion des PMO. Syllabus de Cours 2PM0900 Mémoire de recherche-action. Promotion 1982-1984.

**A N N E X E S .**

-----

ANNEXE I

OBSEPVATIONS SUR LES PROJETS D'ORGANIGRAMMES DE LA SRK:  
LETTRE AU DIRECTEUR DE LA SRK.

KAGWA André  
c/o S R K

<sup>SEPTEMBRE</sup>  
Kigali, le 19 ~~Septembre~~ 1983

KIGALI.-

Monsieur le Directeur de la  
S R K

KIGALI.-

Objet : Observations sur l'adop-  
tion d'un organigramme  
à la S R K

Monsieur,

Par la présente, je vous transmets en  
annexe quelques remarques relatives aux propositions d'organi-  
grammes pour le système SRK.

Les considérant d'essence pratique et de  
finalité utile, je ne doute pas de l'attention qui leur sera  
accordée.

Je vous en souhaite bonne réception.-

KAGWA André.-

## ANNEXE I (suite)

L'ORGANIGRAMME DE LA S R K:APERCU CRITIQUE.

L'on se trouve définitivement mal à l'aise lorsqu'on aborde la question de structure formelle de la S R K.

L'absence d'organisation dont il est question en réalité, se caractérise notamment par l'inexistence d'un organigramme, l'un des éléments essentiels d'une structure formelle.

Toutefois, en vue de mieux cerner les difficultés pratiques que pose l'élaboration d'un organigramme pour la S R K, il sied de jeter un coup d'œil sur l'actuelle brillante absence d'une structure formelle, puis d'analyser dans une critique comparative les organigrammes proposés pour application au système S R K.

I. Une organisation floue.

L'on commence ici par schématiser l'organisation de la S R K dans son état actuel.

Ce schéma ne constitue pas un organigramme à proprement parler, il n'est qu'une représentation grotesque du fonctionnement réel du système "S R K".

Ce tableau présente plusieurs imperfections organisationnelles et pour le caractériser on peut faire appel aux concepts suivants :

- Centralisation à outrance du pouvoir de décision.
- Recours excessif au Directeur
- Absence de niveaux hiérarchiques
- Organigramme du one-man-show
- ...

Pire encore, il n'existe aucune description des tâches. Celle-ci est non seulement reconnue comme un complément substantiel à tout travail d'élaboration d'un organigramme, mais encore elle constitue un outil essentiel pour la clarification des rôles, responsabilités et autorité de chacun dans la structure organisationnelle.

Cela est à l'origine de plusieurs difficultés de fonctionnement dont :

- L'ignorance des fonctions attribuées à chaque individu
- Inexistence d'un quelconque partage d'autorité officiellement connu
- Impossibilité pour les cadres de se situer quelque part dans l'organisation

Bref, toute la question du "qui doit faire quoi, pour qui, avec qui et sous la supervision de qui" se pose de façon insistante. En tout état de cause, cela convie vivement à réfléchir sur des idéaux comme :

••/••

## ANNEXE I (suite)

- La cohérence dans l'organisation
- La synergie de fonctionnement des divers services
- Une climat de travail satisfaisant et valorisant.

L'on ne peut que regretter qu'aucune tentative n'a été faite pour consigner dans un document l'organisation de la SRK. Une telle opération aurait permis non seulement de déceler plusieurs des imperfections qu'on vient de relever mais surtout d'apporter les correction conséquentes.

L'actuelle structure qui, en définitive, s'avère trop centralisatrice, est certainement perfectible; une proposition a été faite en vue de son amendement.

## 2. Projets d'organigrammes.

Ci-après, l'on apprécie parallèlement deux organigrammes, respectivement proposé par la Direction de la SRK (TABLEAU IX) et suggéré par le MINAGRI (TABLEAU X).

La principale pierre d'achoppement quant au pragmatisme de ces deux organigrammes se situe au niveau du regroupement des services "plantation", et "Usine", sous la Supervision du Directeur (selon TABLEAU IX tel que proposé par la Direction de la SRK) ou sous la responsabilité intermédiaire du chef de Service Technique (selon Tableau X tel que recommandé par le MINAGRI). L'on va insister sur cet aspect du problème.

Il importe ici d'inventorier les difficultés auxquelles on s'expose en instaurant le Poste de "Chef de Service Technique"; sans oublier de mentionner les arguments qui militent en faveur d'une telle organisation.

### a) DIFFICULTES POTENTIELLES

L'implantation d'une structure à la SRK vise à éviter les inconvenients qui ont été relevés aux points précédent. L'organisation à adopter devra donc tendre prioritairement à éliminer les défauts de la structure centralisatrice, qui actuellement, assure la marche des opérations de la SRK. La nouvelle structure doit donc refléter une décentralisation optimale du pouvoir de décision.

L'on examine ici certaines normes d'organisation en parallèle avec le poste sujet à discussion :

1) Parmi tant d'avantages de la décentralisation, il faut rechercher une meilleure mise en valeur du personnel, par une satisfaction accrue. La délégation de pouvoir devrait permettre aux chefs hiérarchiques de prendre certaines décisions. Avec la présence d'un chef du service technique et des chefs d'usine et de plantations, l'on peut se demander l'étendue du pouvoir qui sera réservé à ces derniers.

2) Une bonne organisation voudra placer un centre de décision le plus

## ANNEXE I (suite)

près possible d'un centre d'informations. La distanciation du chef du service technique par rapport aux services qu'il supervise par l'entremise des chefs de sections ne risque-t-elle pas de l'éloigner de ses centres d'information. Conséquemment, que penser du retard dans la prise décisions ?

3) Aux fonctions dominantes de l'entreprise correspondent les centres majeurs de décision.

Comment imaginer dans le présent cas que le service des plantations, qui occupe plus d'un tiers des effectifs de la SRK (et consomme presque autant en ressources financières) ne puisse constituer un centre majeur de décision qui dépendrait seulement du Directeur ?

4) En groupant "usine" et plantations sous une même responsabilité (qui n'est pas le directeur doit-on rappeler!), on crée une unité départementale trop grande, ce qui produit un déséquilibre structurel dans l'organisation.

5) La décentralisation existe dans la mesure du plein emploi du potentiel humain et de l'accélération de la prise de décision. Cet argument démontre que le rattachement du service des plantations à la Direction ne constitue pas une nouvelle tendance à la centralisation. L'on ne cesserait de recourir aux vocables de "bureaucrate", "contrôleur", "directeur par exception"... en désignant le rôle du chef du service Technique. Dans quelle mesure serait réalisé le plein emploi de la main-d'œuvre, là serait tout le problème.

6) Dans l'organigramme présenté au Tableau X (MINAGRI), on observe une création de niveaux hiérarchiques trop nombreux, ce qui retarde d'autant les décisions tactiques et multiplie les règles et procédures. ... Tendance à la bureaucratisation au moment où la gestion moderne s'orienté vers la débureaucratisation.

7) La présence simultanée du directeur, du chef du Service Technique et de deux chefs de sections pour les activités administratives masque quelque part la promotion d'un desdits cadres à son niveau d'incompétence. En corollaire, peuvent se poser effectivement les questions suivantes:

- Est-ce le Directeur qui a besoin d'un adjoint ou un assistant?
- Sont-ce lesdits chefs de section qui demandent un surplus d'encadrement (augmentation exagérée du coefficient de supervision)?

8) En pratique, le poste à pourvoir servira à encourager:

- La bureaucratie s'il est occupé par un généraliste
- La technocratie (excès de spécialistes) s'il est confié à un spécialiste dans l'un des domaines à superviser (fabrication ou plantation).

.../...

## ANNEXE I (suite)

9) Au point de vue des relations de pouvoir, il est certain que le Directeur du Service Technique se sentira dans une position de force car il s'occupera de toutes les activités essentielles de l'entreprise.

Dès lors, il aura tendance à " se bâtir un empire " pour la partie (et elle est la plus grande!) qu'il contrôle.

Ses rapports avec le Directeur ne pourront être que source de conflit.

10) Une bonne organisation s'assure qu'il y ait une corrélation adéquate entre le degré d'autorité et de responsabilité dévolue à un poste, de sorte que le titulaire ait plein pouvoir de réaliser ses fonctions et que par la suite, il soit considéré responsable des performances.

L'on peut se demander, pour le cas en discussion, lequel parmi les cadres intéressés (chef du service Technique, chef des Plantations, chef de l'Usine) s'estimera responsable des performances agricoles ou manufacturières. Dans le même ordre d'idée, quelle satisfaction peut en retirer par exemple le chef des plantations si c'est le chef du service Technique qui est considéré comme responsable des performances agricoles?

b) QUELQUES AVANTAGES

L'on ne peut arrêter cette brève discussion sans faire remarquer que la présence du chef de service technique, à condition qu'il se borne à jouer un rôle d'intégration pour les deux sections, présente un avantage certain. Elle permettrait en effet de conduire de façon cohérente les activités de fabrication et de plantation.

En parfait intégrateur et conscient du fait que les performances du service usine sont étroitement liées à la qualité (et quantité) des cannes récoltées, le chef du service technique exercerait un contrôle d'ensemble très avantageux pour les deux sections et pour tout le système SRK. En particulier, une telle organisation permettrait d'ajuster très aisément le rythme d'approvisionnement au rythme de production. Dans l'organisation actuelle, on éprouve en effet des difficultés à concilier les deux.

Certes ces arguments ont une portée considérable, mais ils sont vite contrebalancés par les inconvénients qui ont été mis en évidence.

Par ailleurs, en élaborant un organigramme, il ne faut pas perdre de vue certains éléments importants du leadership au Rwanda. L'on peut citer notamment les facteurs suivants qui exercent une influence certaine sur les structures d'organisation au Rwanda :

- le leadership est hautement autocratique (à la rigueur paternaliste)
- La motivation dans la plupart des cas, reste au stade des avantages matériels.

L'on ajoute pour le cas précis de la SRK, que c'est un service étatique et donc, un terrain par excellence pour l'instauration d'une organisation

.../...

## ANNEXE I (fin).

hautement bureaucratique. Cet élément est à contrôler de près.

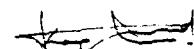
Enfin, l'on affirme que cette approche situationnelle\* serait des meilleures et devrait être privilégiée pour l'adoption d'un organigramme.

Pour exemplifier l'importance des données environnementales citées plus haut, l'on peut prévoir (avec un degré élevé de certitude) que le chef de service (surtout si c'est un technocrate), se sentira, en vertu de ses charismes autoritaires, très frustré à l'idée qu'il puisse dépendre d'un directeur qui, selon lui, est trop éloigné des activités les plus productives de la firme.

Remarque: Ces quelques observations restent grossièrement incomplètes car basées elles-mêmes sur des informations parcellaires. En effet un organigramme est un tableau qui est très incomplet lorsqu'il n'est pas accompagné d'une description des tâches. Ce n'est que par ce dernier élément qu'il peut devenir opérationnel.

De plus, nonobstant toute dialectique propre aux académiciens, la simple logique voudrait que celui qui élabore l'organigramme soit le seul à bien savoir comment il entend attribuer des responsabilités à chaque poste. Ce contraste fortement avec les vœux du MINAGRI d'attendre de la Direction une description des tâches se rapportant aux postes qu'elle n'a pas définies.

KIGALI LE 1983 - 09 - 19



KAGWA ANDRE  
Etudiant chercheur.

---

\* Dans l'approche situationnelle, on considère que l'organigramme idéal est celui qui est façonné en fonction des circonstances temporelles <sup>et contextuelles</sup> de l'entreprise concernée.

ANNEXE II.Description de la Kagera Sugar Estate.

1. Sucrerie de cannes la plus proche des frontières rwandaises du côté de la Tanzanie.
2. Créeée en 1955.
3. Superficie plantée: 4,050 hectares.
4. Production sucrière: 7 000 tonnes par an (capacité de production: 14 000 tonnes par an).
5. Variétés cultivées: Co421, Co617, et Co991.
6. Irrigation par pompage dans la Kagera (système d'aspersion): pour 8% de la plantation.
7. Principaux problèmes:
  - a. Manque de main-d'oeuvre: suite à une interdiction par le gouvernement tanzanien, de recruter des ouvriers originaires du Rwanda ou du Burundi.  
Le manque de main-d'oeuvre serait le principal handicap.
  - b. Les rendements sont très bas: 1,7 tonnes de sucre/ha/an.
  - c. Les carences minérales sont nombreuses.
  - d. Plusieurs maladies sont non contrôlées.
8. Projet: - Installation d'une unité de traitement: 100 000 tonnes.  
- Plantations jusqu'à 16 000 hectares (dont 8,000 irriguées par aspersion de l'eau provenant de la rivière Kagera).

Source: MINAGRI. Complexe agro-industriel sucrier du lac Nasho. Etude de préfactibilité. Décembre 1978.

ANNEXE III.PHYTOPATHOLOGIE DE LA CANNE A SUCRE.- Les maladies virales:

- La mosaïque
- Le rabougrissement
- Les stries chlorotiques
- Les maladies de Fidji
- Le steak

- Les maladies bactériennes:

- La gombose
- L'échaudement
- Le red-stipe

- Les maladies cryptogamiques:

- La maladie de l'ananas
- Le mildiou
- La fusariose
- Le charbon ou smut
- La maladie des feuilles
- La pourriture rouge de la tige
- La sclerophythora

- Autres ennemis de la canne à sucre:

- Sésamia Calamistis ou borer rose
- Les hannetons
- Le saccharicoccus sacchari
- Colletotrichum Falcatum Went
- Le Spodoptera mauritia
- Les termites
- Les taupes et les rats.

- Les anomalies de la canne à sucre:

- Chlorose froide
- Le leaf burn
- Les défauts d'elongation
- La dichotomie
- L'albinisme
- Les panachures.

ANNEXE IV.FICHE DE DESCRIPTION DES TACHES

Département: -----

Poste: -----

Supérieur immédiat: -----

1. Objectifs:

-  
-  
-  
-

2. Responsabilités:

-  
-  
-  
-

3. Limitations: (décisions à prendre sur consultation ou avec approbation)

-  
-  
-  
-

4. Critères d'évaluation:

-  
-  
-  
-

ANNEXE V.SUPPORT ADMINISTRATIF DE LA DECISION.

Département : -----

Responsable décideur: -----

1. Identification:

- Nature:

- Provenance: (département ou service, information externe ...)

3. Approbation:

Consultation:

4. Transmission:

- A: (département ou service):

- Pour: (décision à exécuter ou à utiliser dans la prise d'autres décisions).

ANNEXE VI.  
EXTRAITS DE LA LETTRE ADRESSEE AU MINISTRE DE L'AGRICULTURE.

- Depuis 1967, lors de l'introduction de la culture de la canne à sucre à l'échelle industrielle dans la vallée de la Nyabugogo jusqu'en décembre 1976, l'administration et la Gestion de la Sucrerie Rwandaise, alors considérée comme un "Projet", étaient assurées par les Techniciens chinois autonomes mais sans organigramme connu. En 1977, les cadres Rwandais assurent la continuité de la structure héritée de la Mission Technique chinoise. Ils continuent à oeuvrer dans un système sans organigramme ni attributions clairement définis. Ainsi, il y eut manque de compréhension des rôles que les agents ont à jouer au sein de l'Entreprise, ce qui, à la longue a générés frictions et heurts, conflits de responsabilité, inefficacité des services et j'en passe. Ce chaos organisationnel véhicula avec lui l'absence de planification des besoins réels en personnel à pourvoir à chaque poste. C'est ainsi qu'il y eut des engagements anarchiques qui ne font qu'alourdir inutilement les frais du personnel.

En vue d'instaurer la cohérence dans l'organisation, la synergie de fonctionnement, un climat de travail satisfaisant et valorisant;

Dans le souci d'améliorer la situation  
chaotique d'autan;

La Direction de la Sucrerie Rwandaise a élaboré un projet d'organigramme (annexe II) qui a été proposé au Comité de Gestion de la Sucrerie Rwandaise. C'est un organigramme sans surcharges de responsabilités, conçu sur base de la réalité quotidienne de la Sucrerie Rwandaise.

Monsieur le Ministre, dans le souci d'apporter plus de précisions à l'organigramme ci-haut cité surtout au niveau du service administratif et financier, la Direction de la Sucrerie Rwandaise a légèrement retouché le projet d'organigramme proposé au comité de Gestion de la Sucrerie Rwandaise. L'organigramme issu de cette retouche constitue l'annexe I. Vous observerez parallèlement l'organigramme (annexe III) qui a été établi et adopté par le comité de gestion de la Sucrerie Rwandaise en sa séance du 11 mars 1983 à la Sucrerie Rwandaise.

## ANNEXE VI (suite).

Monsieur le Ministre, permettez-nous de vous décrire sommairement quelques unes des difficultés potentielles qui peseraient sur l'efficacité de l'organigramme établi par le comité de Gestion. Des différences assez mineures entre le projet d'organigramme (annexe II) ou l'organigramme proposé par la Direction de la Sucrerie Rwandaise (annexe I) et l'organigramme établi par le comité de Gestion (annexe III) existent mais la principale pierre d'achoppement se situe au niveau du regroupement des "PLANTATIONS", "USINE" et "LABORATOIRE" sous la supervision du chef du "service technique". Avec une telle structure, la centralisation des pouvoirs et autorités qu'on reproche à l'actuelle confusion organisationnelle se retrouverait bel et bien ratifiée et sacrée par ce qu'elle sera alors institutionnalisée. Le recours excessif actuel à la Direction se transforme en recours excessif des services des Plantations, Usine et Laboratoire au chef du "Service Technique". Bref, la décentralisation optimale recherchée se retrouverait plutôt obstruée.

Dans l'organisation de la Sucrerie Rwandaise, les plantations et l'usine constituent deux fonctions dominantes de cette Entreprise. Par voie de conséquence, à chacune d'elles correspondrait un centre majeur de décision. Ces deux services consomment chacun plus de 40 % des ressources de la Sucrerie Rwandaise. Comment alors imaginer qu'ils ne dépendraient pas directement de la Direction chacun pris isolément et à part entière?

En regroupant les deux services (Plantations et Usine) sous une même responsabilité autre que la Direction de la Sucrerie Rwandaise, on créerait une unité départementale trop grande et de ceci résulteraient in déséquilibre structurel dans l'organisation au détriment d'une structure organisationnelle dynamique et efficace que nous souhaitons.

Une bonne organisation voudra bien placer un centre de décision le plus près possible d'un centre d'informations. Dans l'organigramme établi par le comité de gestion de la Sucrerie Rwandaise, on observe une création de niveaux hiérarchiques trop nombreux. Il y a distanciation notoire du chef du "Service Technique" par rapport aux activités qu'il supervise par l'entremise des chefs de sections "plantations" et "Usine". Ceci retarderait d'autant les décisions tactiques et multiplierait les règles et procédures. C'est une BUREAUCRATIE qui serait instaurée. Ceci occasionnerait alors des pertes de temps, conflits de pouvoir et manque d'efficacité.

Une analyse minutieuse des relations de pouvoir qui existeraient avec un regroupement des services des plantations, usine et laboratoire sous l'autorité directe du chef du "Service Technique" montre que celui-ci se sentirait dans une position de force car il centraliserait toutes les activités essentielles de la Sucrerie Rwandaise. Et dès lors, il aurait tendance à se "bâtir un empire" pour la partie qui serait sous sa dépendance (plus de 80 % des ressources de la Sucrerie Rwandaise). Ceci serait source de conflits permanents entre la Direction et le Service Technique.

.../...

ANNEXE VI (fin).

Monsieur le Ministre, pour limiter le personnel aux besoins réels de la Sucrerie Rwandaise comme mentionné dans votre précítée, je me demande comment on peut opérer cette limitation du personnel sans préalablement mettre en place un organigramme cohérent et fonctionnel.

Compte tenu de ce qui précède et en vue de répondre à votre précítée, je vous propose les suggestions suivantes :

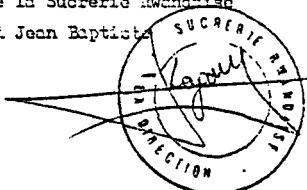
- Adopter un organigramme qui permet d'éviter au maximum les erreurs du passé et les inconvenients relevés dans l'organigramme établi par le comité de gestion de la Sucrerie Rwandaise.
- Une fois un tel organigramme adopté, la limitation du personnel aux besoins de la Sucrerie Rwandaise sera réalisée sur base dudit organigramme avec le maximum d'objectivité et d'impartialité.

Pour ce qui est du statut juridique de la Sucrerie Rwandaise, je souhaiterais qu'une attention particulière y soit accordée pour placer la Sucrerie Rwandaise dans un cadre approprié.

Dans l'attente d'une suite favorable que vous réserverez à la présente, je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération très distinguée.

Le Directeur de la Sucrerie Rwandaise

K.G.B. Jean Baptiste



\* Copie pour information à :

- Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise KIGALI.-
- Monsieur le Ministre à la Présidence chargé des Affaires Politiques et Administratives KIGALI.-
- Monsieur le Ministre à la Présidence chargé des Affaires Économiques et Financières KIGALI.-
- Monsieur le Ministre des Finances KIGALI.-
- Monsieur le Ministre de l'Economie et Commerce KIGALI.-
- Monsieur le Directeur Général de l'Agronomie et Président du Comité de Gestion de la Sucrerie Rwandaise KIGALI.-
- Monsieur le Membre du Comité de Gestion de la Sucrerie Rwandaise (TOUS) KIGALI.-