

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE
CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION

RAPPORT DU STAGE EFFECTUE
PAR
HABIMANA Laurent
MUKEZANGANGO Juvénal

AU

SEMINAIRE D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION
DE NOUVEAUX INGENIEURS
ORGANISE
PAR
EUREQUIP (France)

Du 01 au 24 Décembre 1986

Kigali, Mars 1987

**RAPPORT DU STAGE EFFECTUE
PAR
HABIMANA Laurent
MUKEZANGANGO Juvénal**

AU

**SEMINAIRE D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION
DE NOUVEAUX INGENIEURS
ORGANISE
PAR
EUREQUIP (France)**

Du 01 au 24 Décembre 1986

Kigali, Mars 1987

- v -

TABLES DES MATIERES

	PAGE
AVANT-PROPOS : REMERCIEMENTS ET MOYENS MATERIELS DU SEMINAIRE	1-2
OBJECTIFS DU RAPPORT	3
<u>PREMIERE PARTIE : DEROULEMENT DU SEMINAIRE</u>	4
<u>I. PRELIMINAIRES</u>	4
1.1. OBJECTIFS DU SEMINAIRE	4
1.2. PARTICIPANTS	4
1.2.1. NOMBRE	4
1.2.2. COMPOSITION DU GROUPE	4
1.2.3. AGE	4
1.2.4. QUALIFICATIONS	4
1.3. PROGRAMME HEBDOMADAIRE	5
1.4. LIEUX	5
<u>II. SUJETS ABORDES</u>	6
2.1. LES OUTILS DE BASE DU CONSULTANT	6
2.1.1. LES TECHNIQUES DE PRESENTATION	6
2.1.2. LA COMMUNICATION	6
2.1.3. LA CREATIVITE	7
2.1.4. L'EVALUATION DES ACQUIS DU GROUPE	7
2.2. LES ACTES ELEMENTAIRES DU CONSULTANT	7
2.2.1. LA FORMATION	7
2.2.2. LES CERCLES DE QUALITE	8
2.2.3. SENSIBILISATION A L'OUTIL INFORMATIQUE	8
<u>III. CONNAISSANCE D'EUREQUIP ET DES PROBLEMATIQUES ABORDEES</u>	9
3.1. STRUCTURE EUREQUIP	9
3.1.1. STRUCTURE DE GROUPE EUREQUIP	9

- vv -

TABLES DES MATIERES (suite)

3.1.2. STRUCTURE D'EUREQUIP SA	9
3.2. DIFFERENTES INTERVENTIONS DES EXPERTS	11
3.2.1. LA COMMUNICATION	11
3.2.2. FORMATION INVESTISSEMENT	11
3.2.3. STRATEGIE STRUCTURE	12
3.2.4. MANAGEMENT DES RESSOURCES TECHNOLOGIQUES	12
3.2.5. INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET SYSTEMES EXPERTS	13
3.2.6. EVOLUTION DE LA FONCTION INFORMATIQUE	14
3.2.7. QUALITE TOTALE	15
3.2.8. CREATION D'EMPLOIS INTERNES	15
3.2.9. EUREQUIP & STRATEGIE	16
3.2.10. EVOLUTION DE L'ENTREPRISE	17
3.3. TRAVAIL DE GROUPE EUREQUIP	18
3.3.1. PRESENTATION GENERALE D'EUREQUIP	18
3.3.2. CLIENTS EUREQUIP	18
3.3.3. PRODUITS EUREQUIP	18
3.3.4. CONCURRENCE	18
3.3.5. CULTURE	18
3.4. SPECIFICITES EUREQUIP A TRAVERS LA PRESENTATION DES CAS PRATIQUES	19
3.4.1. CAS SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES "REGROUPEMENT DES USINES DE SEINE MARITIME"	19
3.4.2. CAS SUR LE PLAN DE FORMATION : "CAS SLEA ROUEN"	19
3.4.3. CAS SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION	20
3.4.3.1. APERCUS THEORIQUES SUR LES SYSTEMES ET LES SYSTEMES INFORMATIQUES	20
3.4.3.2. CAS PRATIQUES	20
a) CAS "GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ELF GABON"	20
b) CAS "ELABORATION D'UN SCHEMA DIRECTEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION ELF GABON"	20
c) CAS "CONDUITE DES PROJETS INFORMATIQUES ELF GABON"	21

.../...

TABLES DES MATIERES (suite)

d) CAS "SCHEMAS DIRECTEURS DES SYSTEMES D'INFORMATION BULL RCO"	21
e) CAS "INFORMATISATION DES APPROVISIONNEMENTS ELF GABON"	21
3.4.4. CAS "ANIMATION DE STRUCTURE FBFC"	21
3.4.4.1. APERCU THEORIQUE SUR LE PROJET D'ENTREPRISE	21
3.4.4.2. "CAS FBFC"	22
3.4.5. CAS "ANALYSE D'ACTIVITE"	22
3.4.6. CAS "EXPORT RWANDA"	22
PARTIE II : OBSERVATIONS	23
I. ATTENTE DES OBJECTIFS	23
1.1. OBJECTIFS DU SEMINAIRE	23
1.1.1. OUTILS DU CONSULTANT	23
1.1.2. ACTES ELEMENTAIRES DU CONSULTANT	23
1.1.3. CONNAISSANCE ET INTEGRATION A EUREQUIP	23
1.2. OBJECTIFS DES SEMINARISTES RWANDAIS	23
1.2.1. ATTENTES	23
1.2.2. RESULTATS ATTEINTS	24
II. SUIVI ET RECOMMANDATIONS	27
2.1. DEFINIR LES OBJECTIFS DE FORMATION	27
2.2. OUVERTURE AUX PROBLEMATIQUES EXTERIEURES	27
2.2.1. DOCUMENTATION	28
2.2.2. PRESENCES DANS DES RENCONTRES	28
2.3. PARTICIPATION A DES ACTIONS PRATIQUES DE CONSULTANT	28
2.4. DEVELOPPER DES COMPETENCES DANS CERTAINS DOMAINES	28
2.5. CONCLUSION	29
ANNEXE	
ANNEXE I : LE PROGRAMME QUOTIDIEN DU SEMINAIRE	
ANNEXE II : LES STRUCTURES FORMELLES D'EUREQUIP	
ANNEXE III : LES DOCUMENTS RECUEILLIS AU COURS DU SEMINAIRE	

AVANT- PROPOS

I. REMERCIEMENTS

Cette partie présente en quelques lignes les remerciements des séminaristes Rwandais tant à l'hierarchie EUREQUIP, aux animateurs qu'aux autres séminaristes.

- Hierarchie EUREQUIP : Il s'en faut de beaucoup de remercier l'hierarchie d'EUREQUIP, plus particulièrement, René RUER, Directeur Général d'EUREQUIP SA, et Jean-Jacques CHAPELAIN pour leur disponibilité et leur écoute, surtout au niveau de la logistique et de l'évaluation du séminaire.
 - Animateurs du séminaire : Tous les intervenants au séminaire peuvent être remerciés, non seulement pour les connaissances et expérience qu'il nous ont transmises, mais aussi pour la "chaleur humaine" qui caractérisait leurs interventions. A travers eux, on sent qu'EUREQUIP est une entreprise dans le sens complet du terme, c'est dire un groupe d'hommes qui interagissent pour réussir en tant que groupe et individus. Ici une mention particulière est à décerner à A. de VAUGELAS, animateur et coordonnateur de tout le séminaire.
 - Autres séminaristes : C'est avant tout grâce aux séminaristes, de par leur comportement communicatif, leur écoute, leur souci constant de l'objectif d'intégration, que les séminaristes Rwandais ont pu participer et acquérir certaines connaissances et expériences. Ainsi, les liens créés sont un point de départ pour des échanges futurs qui s'imposent surtout au niveau du métier de consultant.
-

II. MOYENS MATERIELS DU SEMINAIRE

Sous cette rubrique des préliminaires, il sera seulement question des moyens financiers mis à la disposition des séminaristes Rwandais; le commentaire sur les moyens pédagogiques et la méthodologie du séminaire se fait dans la Partie II du rapport.

2.1. Allocation : L'allocation financière était répartie comme suit :

- Argent de poche : 510 FF par jour
- Transport : 2.000 FF sur tout le séjour
- Equipement : 6.000 FF sur tout le séjour

2.2. Evaluation : Cette allocation s'est révélée insuffisante surtout au niveau de l'argent de poche. Moyennement, les coûts que "l'argent de poche" devait couvrir peuvent être évalués comme suit :

- Frais d'hôtel : 380 FF (petit déjeuner compris)
- Frais déjeuner : 100 FF
- Frais souper : 100 FF
- Argent de poche proprement dit : 200 FF

Ainsi, on peut constater aisément que l'allocation quotidienne de 510 FF est beaucoup en deça des limites du nécessaire, soit une différence de 270 FF. D'ailleurs, il faut remarquer que le total de ce qu'il faut comme "argent de poche" ne dépasse pas le montant des indemnités officielles pour les missions à l'étranger.

Au niveau de l'évaluation, il faut ajouter qu'il n'a été possible de subsister que moyennant certaines décisions : non agréables à prendre

- occuper une même chambre d'hôtel à deux personnes
- consommer une bonne partie des frais d'équipement
- négocier avec succès pour qu'EUREQUIP supporte les frais des jours passés en résidentiel et les déjeuners (le succès est dû seulement au caractère manifestement insuffisant de l'allocation).

3.3. Observations supplémentaires

- Pour les frais d'équipement, il faut penser que l'allocation pourrait se révéler insuffisante si l'on devait se procurer un habillement adéquat pour l'hiver par exemple.
- Il faudrait prévoir aussi la possibilité de bénéficier des frais de soins médicaux, lesquels seraient remboursés selon les pièces justificatives.

OBJECTIFS DU RAPPORT

- Faire le point sur le déroulement du séminaire
- Emettre des observations : acquis, suivi et recommandations

PREMIERE PARTIE : DEROULEMENT DU SEMINAIRE

I. PRELIMINAIRES

1.1. OBJECTIFS DU SEMINAIRE

- Connaître les outils de base du consultant
- Maîtriser les actes élémentaires du consultant
- Connaître EUREQUIP, les Eurequiapiens, s'en faire connaître et appréhender les problématiques abordées et leur évolution
- Appréhender la spécificité d'EUREQUIP à travers la présentation d'interventions caractéristiques.

1.2. PARTICIPANTS

1.2.1. Nombre : 13 participants dont :

11 ingénieurs nouvellement recrutés par le GROUPE EUREQUIP répartis comme suit selon les filiales :

EUREQUIP SA	9 personnes
EUREQUIP LORRAINE	1
EUREQUIP NORMANDIE	1
EUREQUIP ESPAGNE	1
EUREQUIP GMV	-
EUREQUIP ITALIE	-
EUREQUIP BELGIQUE	-

et 2 cadres Rwandais de la Centrale Comptable et Organisation.

1.2.2. Composition du groupe : - 9 hommes - 4 femmes

1.2.3. Age : Moyenne de 30 ans.

1.2.4. Qualifications : a) Formation : - 5 formations en gestion - 4 formations ingénieurs de base - 3 formations en sciences sociales - 2 formations en droit et sciences politiques

b) Expériences : - 8 personnes de carrière consultant et engineering
- 5 personnes de carrière administration et expériences diverses

1.3. PROGRAMME HEBDOMADAIRE (ANNEXE I : LE PROGRAMME QUOTIDIEN)

- SEMAINE I - Connaissance des outils de base du consultant
- SEMAINE II - Connaissances des actes élémentaires du consultant
- SEMAINE III - Connaissance d'EUREQUIP, des Eurequiens, des problématiques abordées grâce à des présentations d'interventions
 - Travail de groupe pour connaître EUREQUIP et s'en faire connaître (préparation)
- SEMAINE IV - présentation du travail de groupe
 - Connaissance des services fonctionnels d'EUREQUIP
 - Bilan du séminaire

1.4. LIEUX

SEMAINE I : Résidentielle, Banlieu Sud-Est de Paris
 SEMAINE II, III, IV : Siège social EUREQUIP (Vaucresson)

1.5. PRINCIPAUX INTERVENANTS

- S. SEURAT	: Fondateur d'EUREQUIP et principal actionnaire
- N. SERIEYX	: Président du Groupe EUREQUIP
- R. RUER	: Directeur Général EUREQUIP SA
- J. CARROF	: Directeur Général GMV
- J.P. GORSKY	: Directeur, Département Organisation, Systèmes, Informations et Informatique (DOSI)
- J-J. CHAPELAIN	: Directeur, Département Afrique
- J-L. NICOLET	: Directeur, Département Management des Systèmes de Production (MSP)
- B. MALCOR	: Directeur, Département Stratégie, Projet d'Entreprise et Structure (SPES)
- J. RAYER	: Directeur, Département Management et Mobilisation des Ressources Humaines (MMRH)
- J. WIESENDANGER	: Directeur Opérationnel
- E. LE GOUVELLO	: " "
- J.P. GUTH	: " "
- P. de BOISANGER	: Conseiller de Synthèse
- A. de VAUGELAS	: Division Afrique
- D. CORTESI	: Consultant DOSI
- J.M. VILBERT	: " MSP
- B. CARROT	: " DOSI
- M. PLANCHAUD	: " MMRH
- M. VAGO	: " DOSI
- A. ADDES	: " MMRH

- F. WALTER	:	Consultant	SPES
- J.P. LE FLOCH	:	"	MMRH
- D. LEBREC	:	"	DOSI
- L. SOMBSTAY	:	"	MSP
- A. COCQUIL	:	"	SPES
- N. FRUYTHOF	:	"	DOSI
- A. LECOEUR	:	"	DOSI
- G. HELLEC	:	"	AFRIQUE

II. SUJETS ABORDES (ANNEXE III: DOCUMENTS RECUEILLIS)

Les sujets abordés seront groupés selon les objectifs du séminaire (voir 1.1.).

2.1. LES OUTILS DE BASE DU CONSULTANT PAR

A. de VAUGELAS
J. P. le FLOCH

2.1.1. Les Techniques de présentation :

Pour préparer et présenter une intervention, il faut répondre aux cinq interrogations ci-après :

- Pourquoi ? -> Analyser la situation et connaître les raisons de l'intervention
- Pourquoi ? -> Définir les objectifs et choisir la démarche appropriée
- Qui ? -> Connaître son auditoire et ses attentes
- Quoi dire ? -> Lister, développer et hiérarchiser les points clés
- Comment le dire -> Faciliter la compréhension par la mise en valeur de l'essentiel, la participation et le maintien de l'intérêt suscité.

2.1.2. La communication

a) Eléments théoriques

- Réflexion générale sur le phénomène de la communication
- Entretien : Ecoute du message dans la communication
- Entretien : Expression du message dans la communication

b) Exercices pratiques

- Transmission d'un message
- Entretien
- Exposé
- Débat sur les trois exercices

2.1.3. La créativité :

a) Eléments théoriques

- Raison d'être de la créativité
- Domaines d'application de la créativité
- Traitement d'un problème par créativité (Etapas et outils)
- Utilisation des techniques créatives

b) Séance de créativité

2.1.4. L'Evaluation des acquis du groupe par :

- Un travail de groupe (Réalisation d'un flash vidéo)
- Se reconnaître (Guess who)

2.2. Les actes élémentaires du consultant

2.2.1. La formation :

a) Eléments théoriques

- Fiches de poste
- Etude de population
- Plan de formation
- Démarche et outils

b) Exercice pratique

- Préparation et diffusion des séances de formation (travaux en groupe).

2.2.2. Les cercles de qualité :

a) Eléments théoriques

- Evolution
- Définition
- Raison d'être des cercles de qualité
- Conditions de réussite des cercles de qualité
- Outils des cercles de qualité
 - . Remue méninges (Brain - Storming)
 - . Matrice de compatibilité
 - . Diagramme de Pareto
 - . Tableau de classement causes/effets
 - . Etc...

b) Exercice pratique

- Travail en groupe sur l'implantation des cercles de qualité dans une entreprise.

2.2.3. Sensibilisation à l'outil informatique:

a) Eléments théoriques

- Composantes d'un système d'information
 - . Hommes
 - . Organisation
 - . Technologies
- Composantes techniques
 - . Unités centrales
 - . Périphériques
 - . Réseaux externes
 - . Réseaux locaux
 - . Bases de données
 - . Langages
- Quelques chiffres sur l'évolution de l'informatique
- Evolution des problématiques
- Emplois et métiers liés à l'informatique.

b) Exercices pratiques

- Apprentissage de quelques logiciels (Excell & Mac draw).

III CONNAISSANCE D'EUREQUIP (HOMMES & STRUCTURES) ET DES PROBLEMATIQUES ABORDEES (ANNEXE II : STRUCTURES FORMELLES)

3.1. Structures EUREQUIP

3.1.1. Structure du groupe EUREQUIP

Le groupe EUREQUIP est composé de sociétés filiales ci-après :

- EUREQUIP SA (Société anonyme)
- GMV
- EUREQUIP LORRAINE
- EUREQUIP NORMANDIE
- EUREQUIP ITALIE
- EUREQUIP BELGIQUE
- EUREQUIP ESPAGNE
- E.C.G. (U.S.A.)

3.1.2. Structure d'EUREQUIP S.A. : De conception matricielle, la structure EUREQUIP SA comprend :

- Les départements opérationnels
- Les services fonctionnels

a) Départements opérationnels :

- Département AFRIQUE : Suivi et gestion de contrats en Afrique
- Département Management et Mobilisation des Ressources Humaines (MMRH) : contrats relatifs aux problèmes de management des ressources humaines
- Département Organisation et Système d'Information (DOSI) : contrats relatifs aux systèmes d'information
- Département Management des Systèmes de Production (MSP) : contrats relatifs aux systèmes de production
- Département Stratégie, Projet d'Entreprise et Structure (SPES) : contrats relatifs aux problèmes stratégiques et organisationnels
- Département International : contrats avec les entreprises étrangères installées en EUROPE et contrats internationaux, hormis l'Afrique.

b) Services fonctionnels

- Cellule Rédaction (RED) s'occupant de la rédaction des documents
- Cellule Relations Extérieures : contacts non commerciaux avec l'extérieur
- Département Comptabilité et Finances : problèmes financiers et comptables
- Service de la Documentation : problèmes liés à la documentation
- Service Plan et Gestion : s'occupe du planning du temps par consultant
- Cellule Informatique : gestion du matériel informatique
- Services Généraux : entretien et maintenance du patrimoine mobilier et immobilier.

3.2 DIFFERENTES INTERVENTIONS DES EXPERTS

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
3.2.1 <u>COMMUNICATION</u>	<p>La conjoncture actuelle caractérisée par une mutation due aux ruptures de nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> - géopolitique et géoéconomique - technologique - sociologique <p>impose le renforcement du rôle socio-économique de l'entreprise.</p> <p>Dans cette optique, la communication représente un enjeu capital en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - circulation de l'information pour une productivité et créativité accrues - convivialité pour plus de fédération, cohésion et mobilisation. <p>Pour être de qualité, la communication doit s'établir au niveau logique et affectif, contenir des messages relatifs au dessein, au projet et aux valeurs de l'entreprise et atteindre les cibles privilégiées que sont les salariés et les clients.</p>	Jean RAYER
3.2.2 <u>FORMATION - INVESTISSEMENT</u>	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise doit s'adapter à un environnement en mutation. - Gérer la formation actuelle = consommer un budget par une suite de catalogues de stages sans objectifs intégrés dans la dimension stratégique de l'entreprise. D'où besoin d'une formation vue sous l'angle de l'investissement. - Cette nouvelle formation, moteur de la coévolution : Environnement - Entreprise - Hommes doit déboucher sur l'ouverture à l'environnement (adaptation et efficacité). - Voies d'action : - Développer la formation aux réalités de l'entreprise ("Formation diffuse") - Respecter les impératifs de la qualité totale (conformité, prévention, excellence, mesure et responsabilisation). 	

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
3.2.3 STRATEGIE/ STRUCTURE	<ul style="list-style-type: none"> - Toute entreprise doit se définir une stratégie (Comportement à l'égard de l'environnement). - Pour atteindre les objectifs, il y a deux acteurs dans l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - les opérationnels différenciés pour opérer sur tous les segments de la stratégie - les fonctionnels à caractère intégratif assurant la cohésion dans la gestion des ressources. - Il y a une relation dialectique entre la différenciation et la cohésion. - D'où : "plus il y a de différenciation, plus il doit y avoir d'intégration : <ul style="list-style-type: none"> - par les buts, et/ou - par les procédures, et/ou - par les moyens et vice versa. Le droit à la différence crée le devoir d'intégration". 	Pierre de BOISANGER
3.2.4 MANAGEMENT DES RESSOURCES TECHNOLOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> - Concept récent qui vient après la gestion des ressources humaines, la gestion financière,... - Une gestion des ressources technologiques efficace peut suivre le schéma suivant : <ul style="list-style-type: none"> - Inventorier - Evaluer - Optimiser (mettre en valeur et rentabiliser) - Enrichir (adapter et développer) - Sauvegarder (mobiliser et conserver) - Surveiller. 	Jean-Pierre GUTH

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
3.2.5 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (I.A.) ET SYSTEMES EXPERTS	<ul style="list-style-type: none"> - Définition : Les Techniques d'intelligence artificielle recouvrent de nouvelles techniques informatiques consistant en l'assimilation et l'imitation de comportements qualifiés d'intelligents. - Outils : L'intelligence artificielle (I.A.) utilise une démarche heuristique au contraire de l'informatique classique procédant par algorithme. - Avantages : L'I.A. permet d'exprimer une connaissance en dehors de son mode d'utilisation : saisie des connaissances sans ordre préétabli, possibilité de développer une base de connaissances progressivement ainsi qu'une compréhension aisée. - Domaines d'application : <ul style="list-style-type: none"> - Traitement de la parole : synthèse et reconnaissance de la parole - Compréhension du langage naturel (aide à la traduction automatique, résumé des documents). - Vision : permet d'obtenir des gains de productivité en faisant faire par des machines des opérations à caractère répétitif. - Les Systèmes Experts (S.E.) permettent de mettre à la disposition de l'utilisateur un substitut à base de connaissances de l'expert humain. 	

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET SYSTEMES EXPERTS (Suite)	<p><u>ATTENTES/Systèmes Experts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reproduction homogène d'un raisonnement d'un expert - Sauvegarde et diffusion de l'Expertise - Création de moyens d'expertise pouvant être enrichis - Aide à la décision. <p><u>LIMITES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dégradation brutale des performances aux frontières du domaine - Difficultés à représenter "le sens commun" - Difficultés à combiner les savoirs de sources hétérogènes - Incapacité actuelle à apprendre - Incapacité à inventer. <p><u>DISCIPLINES PENETREES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Au départ : les mathématiques, la chimie, la biologie et la géologie Aujourd'hui : Diagnostic financier, ordonnancement en atelier et maintenance. 	M. VAGO
3.2.6 EVOLUTION DE LA FONCTION INFORMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les premiers temps, l'informatique était seulement un outil comptable, d'où une fonction informatique assurée par le chef comptable - Avec l'évolution : développement de l'outil informatique, besoin d'informations plus diversifiées pour la gestion de toutes les activités de l'entreprise, la fonction informatique est assurée par une cellule autonome souvent rattachée à la direction de l'entreprise. 	SERGE GORSKY

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
3.2.7 QUALITE TOTALE	<p>Impératifs de la qualité totale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spécifications : contrat client/fournisseur - Conformité : respect des spécifications pour minimiser les coûts de conformité et de non conformité - Excellence : le zéro défaut, un record continuellement à battre - Mesure : quantification du niveau de qualité en unités motivantes - Exercice de la responsabilité : par une politique de management participatif et un souci du développement de l'homme. <p>Stratégie de mise en place de la qualité totale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser et engager la direction - Analyser la situation et faire l'état des lieux - Organiser et mettre au point le plan d'amélioration de la qualité - Mettre en oeuvre le plan, évaluer et recommencer <p>Structure de mise en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau Direction : Comité Qualité - Niveau Encadrement : Equipe d'amélioration Qualité & productivité - Niveau Exécution : Cercles de Qualité 	E. le GOUVELLO
3.2.8 CREATION D'EMPLOIS INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : Le chômage est un problème actuel difficile à résoudre et en expansion - Conditions favorables à la création d'emplois internes à l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - projet d'entreprise - stratégie économique et sociale - qualité - maillage - veille économique et mobilisation des ressources humaines. - Pourquoi créer des emplois : <ul style="list-style-type: none"> - perspective sociale - motivation du personnel - complément à la stratégie globale 	A. ADDES

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
CREATION EMPLOIS INTERNES (Suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Voies et moyens : <ul style="list-style-type: none"> - Régénération d'emplois existants par l'étude de postes, des activ. lés et de la population et par une gestion prévisionnelle des ressources humaines - Création d'emplois dans l'entreprise : par une approche stratégique et favoriser l'innovation et l'intraprenariat* - Création d'emplois à l'extérieur mais par l'entreprise : filialisation de l'intrapreneur ou essaimage (un salarié quitte l'entreprise pour fonder la sienne). 	B. MALCOR
3.2.9 EUREQUIP & STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> - Pour vivre, EUREQUIP doit gagner de l'argent pour : <ul style="list-style-type: none"> - investir - attirer et garder les meilleurs - rémunérer les actionnaires pour les garder et les motiver. - Pour gagner cet argent, EUREQUIP doit : <ul style="list-style-type: none"> - avoir un bon "positionnement marché" par rapport aux concurrents - porter et développer les produits par des gens de qualité - avoir des gens suffisamment formés et mobilisés pour la qualité totale. - Conditions de réussite : EUREQUIP dispose : <ul style="list-style-type: none"> - d'un Projet : Vouloir être - d'un Métier : Savoir-faire - des Messages : Messages à faire passer - d'une Stratégie : Voies et moyens du projet - de Politiques : Traduction en pratique - d'une Structure : Organisation des moyens face au marché - d'un Style de fonctionnement unissant les acteurs. 	

* Intraprenariat : esprit d'entreprise à l'intérieur de l'entreprise.

INTERVENTION	MESSAGES	INTERVENANT
3.2.10 EVOLUTION DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise doit évoluer pour s'adapter à l'environnement en le dominant. - Deux projecteurs éclairent le chemin de l'évolution : <ul style="list-style-type: none"> - évolution de l'environnement - évolution de l'entreprise collant à la première Donc, l'entreprise doit coévoluer avec l'environnement. - Deux attitudes dans la coévolution : <ul style="list-style-type: none"> - être la tête de file novatrice : coévolution créatrice - suivre le novateur Il faut privilégier la première attitude - Conditions de la coévolution : <ul style="list-style-type: none"> - ouverture : permet de déceler les signaux - réaction aux signaux - innovation pour s'adapter et dominer. - Situation dilemmique : la vie de l'entreprise exige deux types d'acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - les fonctionnants pour faire du profit - les mutants pour innover Il faut être les deux : pour être un bon entrepreneur. - Circonstances incitant à l'évolution : Elles sont de deux types : <ul style="list-style-type: none"> - Relatives à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> - concurrence - diminution des marges - impact de nouvelles technologies - Relatives à la "Réalité" : <ul style="list-style-type: none"> - taille des structures : éclatement des grandes pour une efficacité accrue - devenir des hommes face à l'automatisation - qualité : réflexe de chacun dans l'entreprise. - Voies et moyens : <ul style="list-style-type: none"> - expérimenter les mutations sur des prototypes avant généralisation - grouper les mutants dans des cercles d'échange - cercles de qualité - stratégie d'isolant pour échapper à une ambiance stérilisante éventuelle. 	S. SEURAT

3.3. TRAVAIL DE GROUPE SUR EUREQUIP

3.3.1. Présentation générale d'EUREQUIP : - Historique
- Structure
- Stratégie

3.3.2. Clients EUREQUIP : Présentation de la clientèle dans le temps et selon les types de clients

3.3.3. Produits EUREQUIP : Principaux produits selon les départements

3.3.4. Concurrence : Différents concurrents d'EUREQUIP

3.3.5. Culture : Perception des séminaristes des manières de vivre à EUREQUIP

3.4. SPECIFICITES EUREQUIP A TRAVERS LA PRESENTATION DE CAS PRATIQUES

3.4.1. CAS SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES: "REGROUPEMENT DES USINES DE SEINE MARITIME"

par A. ADDES

- Aperçu théorique sur les fonctions de gestion des ressources humaines : inventorier, évaluer, optimiser, enrichir, sauvegarder et surveiller
- Dossier d'étude de postes et description des activités
- Présentation proprement dit du cas :
 - . But du projet
 - . Principales caractéristiques de l'activité
 - . Horaires et temps machines
 - . Effectifs d'exploitation
 - . Trafic route et rail
 - . Schéma directeur d'implantation
 - . Spécification générale.

3.4.2. CAS SUR LE PLAN DE FORMATION : "CAS SLEA ROUEN"

par J. WIESENDANGER
L. SOMBSTAY

- Présentation du cas
- Analyse du cahier de charges
 - . Travail de groupe sur les points clés et éléments de propositions
 - . Analyse critique des résultats
- Analyse de la proposition
 - . Travail de groupe : pertinence/points clés et risques
 - . Synthèse
- Le contrat (résultat)
 - . Déroulement : acteurs, planning, contraintes et difficultés
 - . Résultats techniques : organisation et plan de formation
 - . Résultats financiers et commerciaux.

3.4.3. CAS SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION

3.4.3.1. Aperçus théoriques sur les systèmes et les systèmes d'information

par A. de VAUGELAS
B. CARROT

a) Aperçu théorique sur les systèmes

- But
- Définition
- Niveau d'un système
- Règle d'analyse
- Illustration

b) Approche de l'organisation par le système d'information

- Quelques définitions
- Finalités du système d'information
- Objet et acteurs du schéma directeur du système d'information
- Maladies des systèmes d'information
- Avantages compétitifs

3.4.2.2. CAS PRATIQUE

a) Cas "Gestion des ressources humaines ELF gabon"

par A. de VAUGELAS

- Système de gestion des ressources humaines : macrosystème
- Système de gestion des besoins en personnel
- Sous-système "gréement de la structure" : formuler l'ensemble des besoins en personnel et connaître à chaque instant les effectifs

b) Cas "Elaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information ELF GABON"

par G. HELLEC

- Démarche d'élaboration
 - . Planification globale : scénario de développement et plan global
 - . Adhésion de la structure ; présentation et diffusion du schéma directeur des systèmes d'information
 - . Animation et suivi ; élaboration des procédures de suivi et de mise en oeuvre

c) Cas "Conduite des projets informatiques ELF GABON"

par A. de VAUGELAS

- Objectifs
- Acteurs et attendus
- Structure du projet
- Phases et étapes du projet
- Documents liés au projet

d) Cas "Schémas directeurs des systèmes d'information BULL RCO"

par D. CORTESI

- Constat sur le système d'information existant
- Analyse des solutions possibles
- Propositions stratégiques et tactiques
- Difficultés rencontrées.

e) Cas "Informatisation des approvisionnements ELF GABON"

- Diagnostic et problème posé
- Mission du projet
- Moyens humains
- Déroulement du projet
- Outils utilisés
- Bilan du contrat
- Quelques conseils pratiques.

3.4.4. CAS " ANIMATION DES STRUCTURES FBEC"

par A. COCQUIL

3.4.4.1. APERCU THEORIQUE SUR LE PROJET D'ENTREPRISE

- . Définition
- . Composantes : dessein, politique et morale
- . Critère de qualité : ambition, enthousiasme, rêve, réalité,...
- . Phases de mise en oeuvre : émergence, formulation, diffusion et réalisation

3.4.4.2. "CAS FBFC"

- Présentation du problème
- Réflexion sur les étapes préliminaires de la formulation
- Raison d'être de l'analyse culturelle
- Outils de l'analyse culturelle :
 - . Questionnaire sur les valeurs et anti-valeurs
 - . Libre pensée sur les valeurs et anti-valeurs
 - . Jeu de portraits
 - . Voyage au paradis
- Analyse des résultats :
 - . Histogramme des valeurs et antivaleurs
 - . synthèse du jeu de portraits
 - . Analyse sur le voyage au paradis (valeurs futures)
- Synthèse des valeurs
- Test de résonance de la synthèse auprès de l'encadrement
- Formulation du projet
- Appropriation du projet
- Diffusion :
 - . Politique de diffusion
 - . Recommandations pour le lancement
 - . Etapes du lancement

3.4.5. CAS "ANALYSE D'ACTIVITE"

par A. de VAUGELAS

- Analyse d'accidents et d'incidents (démarche et résultats)
- Acteurs

3.4.6. CAS "EXPORT RWANDA"

par D. LEBREC

- Contexte d'action de la Centrale Comptable et Organisation
- Plan de formation dans les Entreprises Publiques Rwandaises
- Travail de groupe sur la démarche
- Analyse critique des résultats
- Synthèse

PARTIE II : OBSERVATIONS

I. ATTEINTE DES OBJECTIFS1.1. OBJECTIFS DU SEMINAIRE

Globalement, le Séminaire, tel qu'il était conçu semble avoir atteint ses objectifs. On peut citer comme principales acquisitions (sans pouvoir préciser le niveau d'approfondissement) :

1.1.1. Outils du consultant :

- Techniques de présentation
- Techniques de communication
- Techniques de créativité

1.1.2. Actes élémentaires du consultant :

- Techniques de formation
- Techniques de résolution des problèmes
- Techniques informatiques

1.1.3. Connaissance et intégration à EUREQUIP :

- Structures, clients, produits et concurrence
- Problématiques et méthodologies

1.2. OBJECTIFS DES SEMINARISTES RWANDAIS :

En l'absence d'un objectif clairement défini en particulier pour le stage des cadres CCO au Séminaire EUREQUIP, on peut dire que celui-ci devait aboutir à l'initiation au métier de consultant.

Ainsi, les attentes peuvent se grouper autour de quelques thèmes précis.

1.2.1. Attentes :

- Connaître les outils de base du consultant
- Maîtriser les actes élémentaires du consultant

.../...

- Appréhender le fonctionnement réel d'un cabinet : structures et méthodologies
- Connaître les nouvelles techniques de gestion.

Il apparaît aisément que les attentes reprennent les mêmes thèmes EUREQUIP. En fait, tous les thèmes ci-dessus n'ont pas la même importance. Il va sans dire que, dans un séminaire d'initiation, les deux premiers thèmes sont les plus importants, et doivent donc occuper une partie importante du temps disponible.

Dans les 18 jours de travail disponibles au cours du Séminaire, optimalement, le temps devrait avoir été réparti comme suit selon les thèmes :

Thèmes	Temps (jours)
Outils de base	7
Actes élémentaires	7
Cabinet conseil	2
Technique de gestion	2

C'est cette répartition du temps considérée comme optimale qui servira de base d'évaluation des résultats atteints.

1.2.2. Résultats atteints

La répartition réelle des 18 jours de travaux permettent de se faire une idée sur l'importance relative attachée aux objectifs par EUREQUIP, ainsi que sur celle des résultats atteints.

.../...

Répartition du temps réel et comparaison avec la répartition optimale

Thèmes \ Temps (en jours)	Temps réels (a)	Temps optima (b)	Ecart (a - b)
OUTILS CONSULTANT - Présentation - Communication - Créativité	1 2 } 4 1	7	- 3
ACTES CONSULTANT - Formation - Traitement problèmes - Outils informatiques	2 2 } 5 1	7	- 2
CABINET CONSEIL	8	2	6
TECHNIQUES DE GESTION	1	2	- 1

*Note : - Un écart négatif indique en valeur absolue le nombre de jours qu'il aurait fallu en plus pour atteindre le quota optimal.
 - Un écart positif indique le nombre de jours en plus du temps optimal.

Enseignements et interprétation

- L'importance des objectifs en temps réels :
- 1° Cabinet de conseil : 8 jours
 - 2° Actes du consultant : 5 jours
 - 3° Outils du consultant : 4 jours
 - 4° Techniques de gestion : 1 jour

- L'importance des objectifs en temps optimal :
 - 1° Outils du consultant : 7 jours
 - 2° Actes du consultant : 7 jours
 - 3° Cabinet de conseil : 2 jours
 - 4° Techniques de gestion : 2 jours
- La répartition du temps réel met en évidence toute l'importance attachée par EUREQUIP à l'objectif d'intégration des nouveaux engagés, en mettant l'accent sur une prise de connaissance approfondie de l'entreprise. Le tableau montre aussi que l'acquisition de connaissances et comportements appropriés au métier de consultant n'est pas négligée.
- La répartition jugée optimale est celle d'un séminariste dont le but ultime n'est pas l'intégration dans EUREQUIP, mais l'apprentissage d'un programme lui permettant d'exercer avec aise le métier de consultant. Par conséquent, il va de soi que l'acquisition des techniques de consultant, l'apprentissage des actes du consultant, l'approfondissement de l'un ou l'autre domaine de gestion seront les préoccupations dans ce cas.
- Au-delà de cette divergence, les résultats suivants sont à signaler :
 - une vision globale des outils et actes du consultant,
 - une connaissance plus ou moins approfondie du fonctionnement d'un cabinet de conseil,
 - une appréhension des nouvelles problématiques de gestion.
 Plus particulièrement, à travers les cas pratiques présentés, il a été possible d'appréhender :
 - le genre de problématiques abordées dans un cabinet de conseil
 - les méthodologies utilisées
 - les problèmes et difficultés rencontrés
 - les écueils à éviter.
- Néanmoins, si un séminariste extérieur à EUREQUIP devait assister à un autre SAI, il serait plus intéressant de consacrer une partie du temps pendant lequel les recrutés d'EUREQUIP pénètrent toutes les réalités du cabinet, pour travailler certains outils de gestion, étudier en profondeur un cas ayant des ressemblances avec le milieu habituel de travail, réunir une documentation sur un sujet particulier...

II. SUIVI ET RECOMMANDATIONS

Les recommandations émises sous ce chapitre portent aussi bien sur la mise en oeuvre des acquis du Séminaire que sur la formation en générale à la Centrale Comptable et Organisation

2.1. DEFINIR LES OBJECTIFS DE FORMATION

Pour une meilleure gestion des actions de formation des cadres rwandais, il importe d'insérer celles-ci dans une vision globale en ayant déterminé au départ le profil du consultant Rwandais CCO à l'horizon 89. Ce n'est qu'en fonction de cela qu'on peut fixer des objectifs de formation, sinon on aboutit facilement à la gestion de formations dispersées d'une cohérence non toujours prouvée. A partir des objectifs formulés, on peut alors concevoir un plan de formation (contenus, délais, coûts...).

Dans le dit plan de formation, il faudrait voir s'il n'est pas possible de développer des compétences particulières pour chaque cadre Rwandais. C'est dire qu'il faut dépasser le niveau généraliste pour que de par l'expérience et la formation, chaque cadre ou groupe de cadres, ait des compétences poussées dans un domaine précis, au-delà du binôme audit comptable-organisation.

2.2. OUVERTURE AUX PROBLEMATIQUES EXTERIEURES

Le travail de consultant exige une ouverture systématique aux réalités environnementales, car :

- pour aborder les problématiques classiques, il doit avoir un éventail d'expériences et de connaissances plus large que la moyenne,
- pour des problématiques nouvelles, il doit être à même de les aborder au moyen des techniques classiques et surtout des techniques nouvelles adaptées à l'évolution de l'environnement,
- le consultant doit pouvoir proposer des solutions nouvelles à des problématiques classiques ou nouvelles, il est un agent du changement évolutif pour tout dire.

Dans le cadre de cette ouverture, deux genres d'actions sont possibles :

2.2.1. - Documentation

Aussi bien pour la phase actuelle que pour le futur, la CCO devrait avoir une documentation bien fournie, tant en livres qu'en revues. En effet, on remarque une certaine absence d'intérêt pour un sujet si important, surtout dans la phase de l'"après-projet". Dans cette optique, on devrait être en veille pour connaître les documents (livres et revues) publiés et relatifs aux domaines intéressants la CCO.

2.2.2. - Présence active dans des rencontres traitant des sujets intéressant la CCO

Dans la mesure du possible, la CCO devrait pouvoir participer à certaines rencontres, tant nationales qu'internationales relatives à ses domaines d'intérêt (domaines intéressant aussi la documentation), notamment :

- la gestion des entreprises publiques
- le métier de consultant
- les problèmes comptables
- la gestion en général
- etc...

2.3. PARTICIPER A DES ACTIONS PRATIQUES DE CONSULTANT

Il est possible de penser que dans le cas où la CCO envisage de lancer une action d'envergure devant durer pendant une longue période qu'il serait intéressant que l'un ou l'autre des cadres Rwandais participe d'abord à certaines actions pratiques semblables dans un cabinet expérimenté dans ce domaine.

Cette éventualité peut quelquefois se révéler moins coûteuse et efficace surtout que les compétences acquises resteront à la disposition de la CCO pour être utilisées dans d'autres interventions.

2.4. DEVELOPPER DES COMPETENCES DANS CERTAINS DOMAINES

Certains domaines semblent être intéressants et en complète synergie avec le travail d'audit comptable qui ne concerne qu'un des aspects de la vie d'une entreprise. On peut penser notamment à :

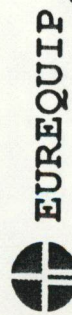
.../...

- l'audit organisationnel
- l'audit financier
- l'audit de gestion
- l'analyse des activités
- etc...

2.5. CONCLUSION

Ce sont là quelques actions de formation susceptibles d'amener les cadres Rwandais à aborder les problématiques à résoudre avec aisance et innovation, sans oublier que la meilleure formation se fait par le travail pratique, quand celui-ci permet de mettre en valeur et d'enrichir les acquis universitaires, de stage ou professionnels.

.../...



SAI 12/86 SEMAINE 3 (a ⊕)

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
LUNDI 15	Adv AA JW LS JLN	CAS MRH (G2P, Eval., Rémun.,...)	EVOLUT DE L'ENTR EPRISE SS	E J U N E 17	CAS SLEA (JW, LS) (Démarche participative: analyse du cahier des charges, de la proposition, critique...)	VERS LE MANAGEMENT DE LA COMPLEXITE (JLN)								
MARDI 16	Adv BC DC PJD	APPROCHE SYSTEME: - Analyse systémique - Système d'information - SDSI (RACINES,...)	I N T JLS	D E J E U N E 17	CAS INFORMATISATION: APPROS (PJD) SDSI (DC) MISE EN ŒUVRE SDSI (Adv)	EVOLUTION DE LA FONCTION INFORMATIQUE (SG)								
MERCREDI 17	Adv AC ELG	CAS ANIMATION DE STRUCTURE Projet, Stratégie, Structure) AC (Cas FBFC)	G M V JC	D E J E U N E 17	TRAVAIL DE GROUPE " PRESENTER "	VERS LA QUALITE TOTALE (ELG)								
JEUDI 18	Adv AA	TRAVAIL DE GROUPE PRESENTER EUREQUIP	S P E S BM	D E J E U N E 17	- clients - produits - concurrence	CREATION D'EMPLOIS INTERNES (AA)								
VENDREDI 19	Adv DL XD	CAS USINE (Analyse d'activité, QOQOC) - Analyse d'une procédure (inc./acc. en Nucléaire) - Synthèse (en, Anglais)		D E J E U N E 17	CAS EXPORT REHABILITATION (RWANDA)									
SAMEDI 20														

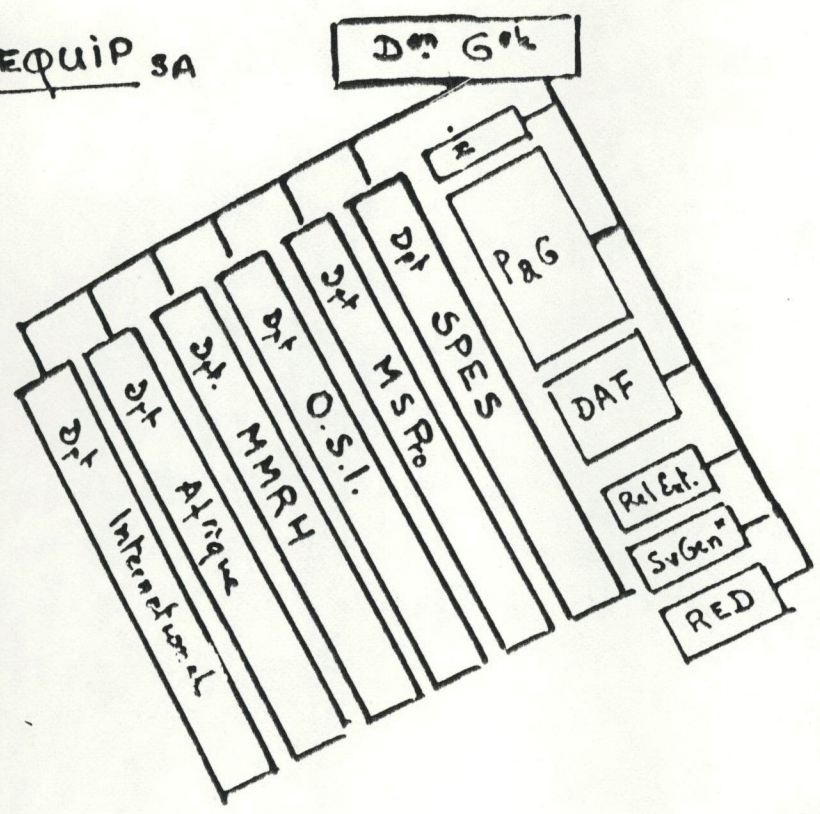


SAI 12/86 SEMAINE 4 (a ⊕)

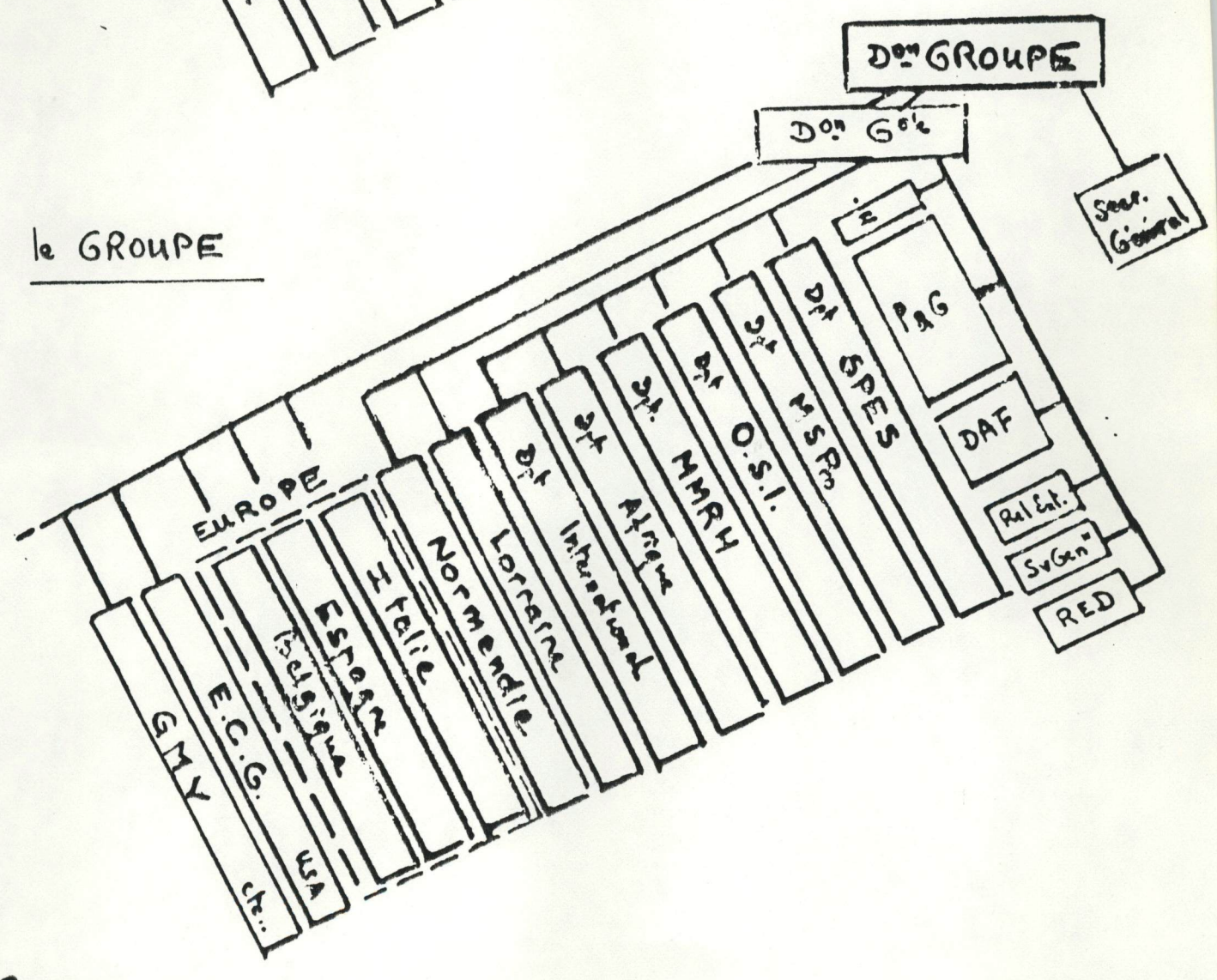
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
LUNDI 22	Adv JUSA VM CF NP CL		TRAVAIL DE GROUPE PRESENTATION D'⊕		RE D J JUSA VM CF 20	J E J E U N E R	D O C NP CL		PRESENTATION D'⊕		EUREQUIP ET LA STRATEGIE (BM)			
MARDI 23	Adv RR AMP AB CL FR		GESTION DES CONSULTANTS GESTION DES CONTRATS L'ADO DAF PLAN ET GESTION		⊕ N O R M A B	D E J E U N E R			PRESENTATION D'⊕ (en situations diverses)				DINER AVEC CONJOINTS PARIS	
MERCREDI 24	Adv		BILAN DU SAI (Individuel, en groupe) LES 10 COMMANDEMENTS DE L'⊕ ORGANISATION (brique, doc personnelle)		D E J E U N E R									

STRUCTURES FORMELLES

EUREQUIP SA



le GROUPE



LES DOCUMENTS RECUEILLIS AU COURS DU SEMINAIRE

Les différents documents recueillis seront présentés thème par thème, ce qui permet de se retrouver à travers le texte du rapport.

1. Présentation et communication

- SAI, Eléments théoriques et méthodologiques (communication et travail de groupe)
- Comment préparer et présenter un exposé
- Fiches d'animation
- Les fonctions d'une réunion
- Un nouvel enjeu pour l'entreprise : la communication

2. La créativité

- La créativité, méthodes et outils
- Guide d'animation de la méthode de traitement de problèmes

3. La Formation

- Préparation et diffusion d'une séance de formation : outils et méthodologie
- De la formation dépense à la formation investissement
- Cas plan de formation : SLEA ROUEN

4. Informatique

- Sensibilisation à l'informatique (composantes techniques et évolution)
- Intelligence artificielle et les systèmes experts : Rêve et réalité
- Conduite des projets informatiques à ELF GABON

5. Les cercles de qualité

- Les structures participatives
- Une entreprise qui impressionne : la Compagnie Française d'Electricité : cas sur l'installation des cercles de qualité.

.../...

6. Management des Ressources Humaines

- Cadre méthodologique de réflexion sur le management des ressources humaines
- Cas pratique : projet de regroupement des usines de SEINE MARITIME

7. Analyse systématique et les systèmes d'information

- Eléments théoriques sur l'analyse systémique
- Schéma directeur des systèmes d'information : cas BULL RCO
- Elaboration d'un schéma directeur à ELF GABON

8. Stratégie

- EUREQUIP et la stratégie
- Stratégie/Structure : Intégration et différenciation

9. Divers

- Indicateur marketing de la qualité
- L'Image new look de votre entreprise (Editions d'Organisation)
- Les Cinq impératifs de la qualité totale
- La Création d'emplois internes
- La Gestion du changement
- Le Projet d'entreprise : éléments théoriques et cas FBFC
- La Réhabilitation d'entreprises.