

par rapport aux efforts de redressement. La B.D.R.N. a gelé les intérêts et mobilisé le découvert.

Notons l'importance de la demande totale nationale de biscuits, la pénétration progressive par la S.O.N.I.A. dans le marché étranger.

Il n'existe pratiquement pas de politiques gouvernementales que l'organisation pourrait exploiter efficacement.

Compte tenu de ces éléments, il est permis de croire qu'on peut assurer la rentabilité de l'organisation en misant sur une gestion efficace et efficiente soutenue par une équipe dynamique et motivée et une augmentation de capital social.

5. LOCALISATION DES ZONES PROBLÉMATIQUES

L'étude minutieuse de la situation qui prévaut à la S.O.N.I.A. nous a permis d'identifier des zones problématiques:

- la Direction générale - le C.A.;
- les processus;
- les structures;
- l'étude de faisabilité (faiblesse des capitaux);
- le marché-cible;
- la D.A.A.F.;

- le service de la comptabilité;
- le service d'exploitation.

5.1 Analyse des zones problématiques

La Direction générale - le C.A.

Elle est considérée comme zone problématique pour quelques raisons. D'abord, pour l'absence de politique, d'objectifs et de sous-objectifs, pour l'absence de planification, entre autres, au niveau du leadership; ensuite, pour le manque de contrôle, de suivi et d'évaluation en ce qui concerne les activités de la S.O.N.I.A.; enfin, pour le manque de communication et d'interactions au niveau des individus et des groupes.

La motivation n'y est plus et la S.O.N.I.A. ne peut, dans ces conditions, exploiter le potentiel humain de l'organisation. L'organisation du travail à l'intérieur de la S.O.N.I.A. est défailante, et des mesures adéquates ne sont pas prises pour améliorer la situation. Il s'ensuit une inorganisation notoire conduisant à une perte de temps, d'énergie et d'argent.

Le Conseil d'administration est une zone problématique dans la mesure où il est passif devant une situation qui se

détériorer de plus en plus. Ses travaux se résument à livrer de l'information, alors qu'il devrait mener des analyses et surtout prendre des décisions. Pour les employés, ils voient les causes dans le faible niveau d'instruction de la majorité des membres siégeant à ce conseil.

Les processus

A ce niveau, la S.O.N.I.A. a beaucoup à faire. En effet, le problème est assez précis et se résume en trois points: inorganisation, manque d'analyse, et absence d'esprit d'efficacité. Les dirigeants ne se posent pas la question "Pourquoi?" et tout se passe comme si chaque activité (de transformation ou de gestion) était indépendante, autonome. La plupart des travaux sont exécutés sans analyse préalable, ce qui entraîne des pertes de toutes sortes. Les employés n'ont pas pris conscience qu'ils évoluent dans un système et que toutes les activités sont liées les unes aux autres et concourent à un même but. Ce but, est précisément de rendre l'entreprise efficace et efficiente. Le chef du Département d'administration et le chef d'exploitation y sont pour beaucoup dans cette situation.

Il ne faut pas oublier que les déchets de production constituent un véritable casse-tête. Ceci est aggravé par le fait que dans les processus de contrôle de qualité, les critères de productivité sont absents. Les employés de la production reviennent à la charge en insistant sur l'absence de consultation de leur supérieur immédiat.

Les structures

Elles sont sujettes à problème parce qu'elles ne trouvent pas de justification, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas nées d'une analyse et ne répondent pas à un besoin, encore moins à un objectif. Bref, quand il y a des structures, celles-ci ne sont pas "fonctionnelles" (par rapport aux informations et flux). Avec une production qui est loin du seuil de rentabilité (fixé dans l'étude de faisabilité), la S.O.N.I.A. a un problème d'aire de stockage des produits finis.

Beaucoup d'équipements dispendieux sont à plus de 50 % sous-exploités (par rapport à la production actuelle). La S.O.N.I.A. perd de ce fait de l'argent. Actuellement, la bande roulante est défectueuse.

L'absence d'une description de tâches constitue un autre problème. On ne sait pas qui doit faire quoi, et cela après trois ans d'existence de l'entreprise. Cette situation est en partie responsable de la difficulté pour les dirigeants de déléguer les tâches. En ce sens, lors de nos entrevues, nous avons constaté des fuites de responsabilité. Le manque d'information interne fait que les employés de la S.O.N.I.A. sont très peu informés concernant leur propre entreprise. Pour les cadres supérieurs la situation date du lendemain de la création de l'entreprise.

Pour une entreprise industrielle, l'absence d'une véritable comptabilité analytique est un inconvénient majeur. Dans ces conditions, les responsables de la S.O.N.I.A. ne savent pas où ils perdent de l'argent et comment. On ne peut pas efficacement mener des actions pour améliorer la situation de l'entreprise.

Les conséquences de cet état des structures de la S.O.N.I.A. sont les suivantes:

- dysfonctionnements énormes;
- lenteur dans le travail;
- surcharge de certains postes;
- manque de collaboration;

- travaux inutiles;
- manque de motivation;
- manque de contrôle sur certaines actions.

L'étude de faisabilité

La majorité des P.M.E. en Amérique du Nord disparaissent avant l'âge de trois ans. Les problèmes les plus redoutables auxquels font face les dirigeants d'entreprise apparaissent au lendemain de la création des P.M.E. Dans un environnement (au Niger) peu favorable à la création des P.M.E. l'étude de faisabilité révèle une importance capitale. Dans les P.M.E. nigériennes où il y a eu des études de faisabilité, ces dernières ont très souvent des impacts importants sur l'échec ou la réussite des P.M.E. C'est pourquoi nous avons voulu dans le cas précis de la S.O.N.I.A. connaître l'ampleur des études précédant sa création.

L'étude réalisée par la B.D.R.N. est moins détaillée et moins complète. C'est pourquoi nous avons analysé plus l'étude réalisée par l'O.P.E.N. en mars 1980 concernant le projet de biscuiterie de la S.O.N.I.A. On retrouve une carence des analyses faites dans ce document, carence qui est source de certains problèmes actuels de la S.O.N.I.A.

Fresque toutes les données ont été sous-évaluées. Par exemple, l'investissement a été à 62 % sous-évalué (voir annexe III). Le chapitre concernant l'étude de marché est quasiment nul. La faiblesse de l'étude de faisabilité est pour beaucoup à l'origine des grands maux de la S.O.N.I.A. Rien que l'actif immobilisé de la S.O.N.I.A. vaut deux fois et demie les fonds propres, ce qui n'est pas logique dans une entreprise industrielle, ce qui est à la base de nombreux problèmes financiers. La sous-évaluation du financement conduit la S.O.N.I.A. à emprunter beaucoup d'argent.

En 1985-1986, les intérêts sur emprunts (CT, MT et LT) payés par la S.O.N.I.A. représentaient près de 44% de son chiffre d'affaires du même exercice, d'où l'absence ou la réduction sa marge de manoeuvre.

L'étude ne prévoit rien en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise. Cela explique en partie manque de planification, par exemple l'achat des pièces de rechange. L'étude, en résumé, reste muette sur ce qui va se passer dès que la S.O.N.I.A. commencera à produire.

Le marché-cible

Le marché-cible n'est pas défini. En effet, on ignore ceux qui achètent les produits de l'entreprise. Si la concurrence étrangère est très souvent ressentie, aucune analyse n'a été faite à ce sujet. La méconnaissance des éléments du marché constitue une véritable menace pour l'organisation. Le D.A.A.F. est d'accord sur ce point, mais souligne que sa passivité est due au manque de statistiques nationales.

Service de la comptabilité

Quelques faits expliquent pourquoi ce secteur est une zone problématique. D'une part, l'absence de définition des tâches a fait qu'au niveau des aide-comptables, on ne sait pas qui doit faire quoi et pourquoi. D'autre part, l'absence de motivation au niveau des aide-comptables entrave toute l'organisation et agit défavorablement sur la qualité des travaux réalisés. Il n'y a pas à proprement parler de collaboration au sein des membres de ce service.

Par ailleurs, des problèmes interpersonnels ont été ramenés au niveau du travail, ce qui, actuellement, entrave l'exécution normale des travaux comptables. Ce climat a engendré un certain nombre de faits défavorables (par exemple,

mésententes inter-personnelles) alors que le personnel comptable de la S.O.N.I.A. a la compétence et le potentiel pour tenir une excellente comptabilité. En matière de gestion, la littérature accorde une place capitale à la comptabilité dans les P.M.E. pour la simple et bonne raison qu'elle est le cerveau de l'organisation. Or, à la S.O.N.I.A., la comptabilité ne fournit pas de données qualitatives et quantitatives essentielles pour l'efficacité de l'entreprise. Celle-ci n'a pas de comptabilité analytique digne de ce nom, et l'analyse financière est insuffisante. Actuellement, l'analyse financière se ramène uniquement au calcul de deux ou trois ratios. Les problèmes du service comptable expliquent en partie la légèreté et le manque d'approfondissement des travaux faits à la comptabilité. Tout en reconnaissant ces problèmes soulignés, les employés de la comptabilité prennent pour responsable du désordre l'ancien comptable qui avait même détourné une partie de l'argent de la S.O.N.I.A.

La D.A.A.F.

A ce niveau, on retrouve un aspect qu'on rencontre fréquemment dans les P.M.E. La D.A.A.F. est considérée comme une zone problématique, car elle est un goulot d'étranglement.

En effet, le D.A.A.F. est très surchargé; il s'occupe de tout, sauf de la production. Cet état de fait relève de deux choses: un manque de personnes secondant effectivement le D.A.A.F., ce dernier ne délègue pas les tâches. En conséquence, le D.A.A.F. se cantonne dans un travail de routine et manque de temps requis pour procéder aux analyses permettant à la S.O.N.I.A. de retrouver au moins son équilibre financier.

Par ailleurs, il faut noter qu'au niveau de la D.A.A.F., il n'y a pas d'objectifs, pas d'organisation, et encore moins de planification. On ne retrouve pas le véritable rôle de la D.A.A.F. qui consiste à bien organiser les services, à motiver le personnel et à assurer l'application effective des textes et des instructions administratives de la Direction générale.

Achat et approvisionnement

Le problème se traduit par la rupture de stock. Nous avons été témoins au cours de notre diagnostic de la rupture de stock de farine qui a automatiquement engendré l'arrêt de la production. Ce problème trouve ses causes dans:

- l'absence de politique d'achat et d'approvisionnement;
- l'absence de la gestion de stock;
- l'absence de statistiques concernant les consommations de l'unité de production.

Service de l'exploitation

Le problème se traduit par un goulot d'étranglement. Ici encore, le Chef d'exploitation est très surchargé en raison d'une mauvaise planification du travail dans l'entreprise. A cela s'ajoute un autre problème, soit l'absence de la gestion des ressources humaines et de la planification. Répétons-le: les employés ne sont préoccupés que par le fervent désir de produire. C'est pourquoi on constate qu'il n'existe pas de véritable système de contrôle de la qualité. On remarque également l'absence de toute initiative pour motiver les employés et l'absence de critères établis pour mesurer la productivité. Les Chefs d'équipes disent qu'ils ne font l'objet d'aucune consultation.

Les postes-clés

Il s'agit strictement d'une conséquence de tous les problèmes que nous avons évoqués plus haut. Aujourd'hui, on peut affirmer que toute absence du D.A.A.F, du Chef-comptable ou du Chef d'exploitation constituerait un goulot d'étranglement, car personne ne pourrait les remplacer. Les autres ne possédant pas de qualification professionnelle, d'une part; et d'autre part n'étant pas associés aux travaux de leurs supérieurs directs. Or ce sont les postes vitaux de l'entreprise.

5.2 Menaces et opportunités:

Nous voulons regrouper sous ses deux vocables des faits qui devraient retenir beaucoup d'attention. D'abord ceux qui entraveraient le développement de la S.O.N.I.A. (les menaces), puis, ceux qui en principe le favoriseraient (les opportunités)

Menaces

- . Absence de sentiment d'appartenance:

Tout au long de notre diagnostic, nous n'avons pas identifié le type de personnel qui travaillait pour rendre l'entreprise rentable. Il y a plus: le personnel ne réalise pas que certains comportements inconvénients (manque de motivation, refus de travailler, lenteur au travail, manque de collaboration, travail désintéressé), font perdre de l'argent à l'entreprise. Il y a aussi:

- . Absence de rentabilité de la S.O.N.I.A..
- . Les frais financiers sont très élevés.

Pour les deux années à venir, la S.O.N.I.A. doit nécessairement retrouver son équilibre et dégager un profit. Cela pour deux raisons: d'abord, pour sa propre survie et parce que

les opportunités bancaires se termineront, ensuite, pour une question de crédibilité aux yeux des banquiers et des actionnaires.

Opportunités

Les arrangements bancaires constituent une opportunité permettant le redressement financier et organisationnel de la S.O.N.I.A. Nous sommes convaincus que si ces facilités ne sont plus exploitées convenablement, l'avenir de la S.O.N.I.A. sera très sombre.

6. Examen des objectifs de la S.O.N.I.A. versus les structures

A la S.O.N.I.A. une seule prévision sert d'objectif pour les responsables de l'entreprise. Il s'agit du chiffre d'affaires prévisionnel. On remarque également l'absence de sous-objectifs précis au niveau des activités de gestion et de production. Le Chef-comptable, du D.A.A.F. et le Chef d'exploitation ont mentionné que le climat organisationnel, né au lendemain de la création de l'entreprise, y est pour beaucoup dans cette situation.