

1<sup>re</sup> partie

# **PRÉPARER LE DIAGNOSTIC**



## Étape 1

# **Préciser la question posée : Pourquoi ce diagnostic ?**

Dans un site industriel, le quotidien est chargé et la réalisation d'opérations répétées depuis longtemps constitue une sorte de routine... dans lequel il est courant de se perdre, ou du moins de ne pas prendre suffisamment de recul !

Alors pourquoi choisit-on, à un moment donné, de faire une évaluation de la situation présente, de mener un diagnostic ?

La question de l'origine du diagnostic est parfois délicate : le dirigeant rencontre un collègue qui l'interpelle sur un sujet, un auditeur d'un client pose une question, une difficulté qui persiste malgré les qualités de chacun, un investissement qui ne donne pas satisfaction, un encombrement de l'usine qui pose la question de l'extension, des relations avec le personnel qui se dégradent, une difficulté à atteindre les objectifs économiques visés... Autant d'occasions de se demander si l'on fait bien ? Et pourrait-on faire autrement ? Est-ce que d'autres font mieux que nous ?

On le voit, il y a des origines nombreuses, mais à chaque fois, il y a une volonté de porter un regard critique sur l'existant, et surtout une recherche volontaire de le dépasser, pour aller vers le meilleur...

Cette question est capitale : il va falloir la préciser afin de pouvoir l'expliquer à toute l'entreprise et mobiliser ainsi les remarques, réflexions de tous – c'est un gage important de réussite des actions de progrès qui découleront souvent du diagnostic.

(Voir aussi : Étape 2 - Préparer le diagnostic industriel / 1.Cadrer le périmètre sur lequel le diagnostic sera effectué)

## ***1. Identifier le bon pilote du diagnostic industriel***

La préparation débute par l'identification de celui qui va piloter la réalisation du diagnostic industriel. Son rôle est de mener à bien la réalisation du diagnostic, dans le délai prévu. Pour cela, il devra animer des groupes de travail, mener des entretiens individuels, réaliser des observations terrain, analyser des données chiffrées. Et surtout, il devra compiler toutes ces informations, pour en dégager des enjeux et identifier les actions de progrès. Il devra également restituer les conclusions du diagnostic industriel et aider les dirigeants à décider de la mise en œuvre des actions.

La légitimité du pilote du diagnostic est donc cruciale :

- Il doit avoir une réelle compréhension du périmètre du diagnostic.
- Il doit être objectif et capable de prendre du recul sur le fonctionnement actuel.
- Il doit savoir créer une dynamique de changement autour des actions qui devra proposer.
- Enfin, il doit posséder une vision globale de l'entreprise, sans parti pris marqué.

Suite à la définition de son rôle et des facteurs de légitimité, il apparaît que **le choix du pilote de diagnostic interne n'est pas simple** : l'immersion de longue date dans l'entreprise réduit forcément l'objectivité ! Et comment lui demander alors de pouvoir amener des idées neuves, des idées de l'extérieur, alors qu'il est impliqué dans la situation actuelle depuis un certain temps ?

- Un pilote nouvellement arrivé dans l'entreprise est une solution souvent intéressante surtout s'il a une forte expérience précédente dans un contexte proche.
- Une autre possibilité est bien sûr le recours à des ressources externes : c'est la justification fréquente des consultants, que nous recommandons vive-

ment, non pas par intérêt corporatiste (même si cela peut y ressembler), mais par le besoin ponctuel de « l'œil extérieur », tellement nécessaire.

**Dans tous les cas de figure, le bon pilote de diagnostic doit avoir la capacité de penser autrement et de provoquer la réflexion avec tous les interlocuteurs, sans chercher forcément à avoir raison : il s'agit de faire réfléchir, de sortir du cadre habituel et de faire adhérer, de rendre désirable une autre façon de faire...**

Il s'agit ensuite d'organiser le lancement :

- définir les participants (liste nominative précise) ;
- choisir la date ;
- préparer les documents supports (présentés dans cette phase).

Puis d'animer le lancement du diagnostic :

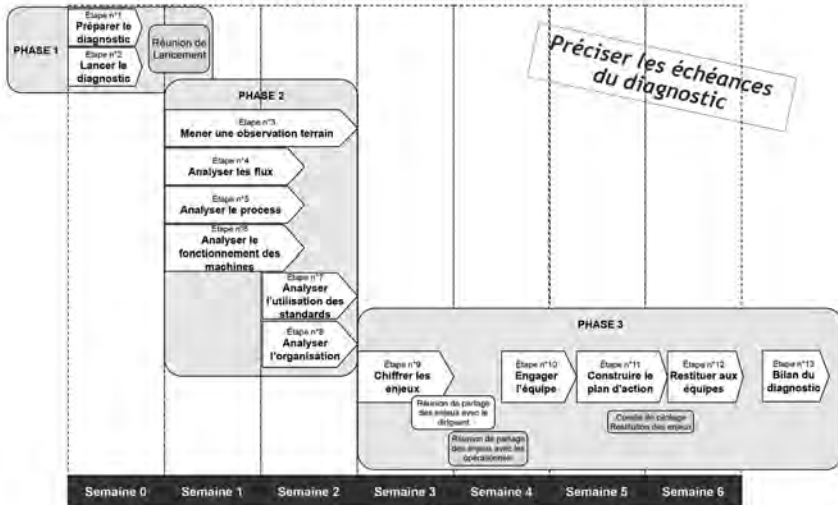
- présenter les objectifs et les contributions de chacun ;
- s'assurer de la bonne compréhension de tous ;
- préciser le planning.

Organiser la communication à tout le périmètre :

- définir et rédiger clairement les objectifs du diagnostic ;
- préparer les supports de communication (selon les entreprises : des affiches, un article dans le journal interne, un affichage spécifique...). L'information donnée sur le diagnostic à venir à tout le personnel est importante : elle va permettre, au-delà des représentants du personnel, de faire comprendre à tout un chacun pourquoi certains salariés seront interviewés, participeront à des groupes de travail. En un mot, il s'agit de faire comprendre ce qui se passe : l'expérience montre qu'il est absolument impossible de mener un diagnostic rapide et efficace sans la collaboration active des salariés des usines concernées.

Préciser le planning du diagnostic :

- Selon notre expérience, et en fonction du périmètre, un diagnostic peut être réalisé entre 4 et 6 semaines. En tout état de cause, il est fortement souhaitable d'avancer rapidement pour permettre une implication courte et une restitution rapide qui permettra ensuite de lancer des actions.
- Il ne faut pas oublier que toute la valeur du diagnostic réside dans la pertinence des actions qui seront lancées : de ce point de vue, au-delà d'un certain niveau de détail, les observations menées seront inutiles.



### Vérifions ensemble

1. La question posée par ce diagnostic est-elle claire et pertinente ? Quelles sont les problématiques du site qui justifient de prendre du recul et de lancer un diagnostic ?
2. L'équipe nécessaire au diagnostic est-elle constituée et légitime ?
3. Le planning est-il réalisable par rapport aux contraintes du site ?

### Points de vigilance

Le diagnostic ne peut pas plaire à tout le monde : sachez écouter les résistances et les incompréhensions, il y a sûrement quelque chose à apprendre de ce côté-là !

En effet, le diagnostic met nécessairement l'accent sur les points faibles, appelés souvent points à améliorer ou opportunités de progrès avec une pudeur excessive à nos yeux.

Il est donc indispensable de savoir aussi relever les points forts existants et de communiquer dessus dès le début.

N'oubliez pas que, même dans une situation difficile, l'entreprise possède forcément des éléments positifs (maîtrise technique, ressources humaines, clientèle, réputation...) : à vous, lors du diagnostic de les mettre en avant, de capitaliser sur ces points positifs.

Et n'oubliez pas de communiquer à toutes les personnes du périmètre !

## ***2. Cadrer la réalité économique de l'entreprise***

Nous vous proposons ici de prendre un petit temps de réflexion, avant de vous engager dans ce diagnostic, pour bien comprendre la réalité économique de l'entreprise. Pas uniquement les éternelles rengaines sur la réduction des coûts, sur le poids de la masse salariale ou la faiblesse des marges... Non, prendre un temps pour prendre de la hauteur et bien saisir le fonctionnement de **l'économie de l'entreprise**.

Car en effet, l'orientation des actions des entreprises, la mobilisation des énergies nécessaires aux progrès attendus doivent s'appuyer sur une bonne connaissance du modèle économique de l'entreprise.

Par « modèle économique », nous entendons principalement trois thèmes :

- **Comment se constitue la rentabilité de l'entreprise ?**
- **Quels sont les leviers réels de l'organisation par rapport à la maîtrise des coûts (ici, le prix de revient industriel (PRI) mais aussi les frais fixes) ?**
- **Comment pilote-t-on au quotidien les actions de progrès sur le plan économique ?**

Et nous ferons également un petit tour rapide de la notion de « point mort ».

### **Comment se constitue la rentabilité de l'entreprise ?**

À l'horizon budgétaire, les prévisions réalisées intègrent un certain nombre de paramètres qui déterminent le résultat financier. Ainsi nous devons prendre en compte *a minima* :

- les volumes prévisionnels commerciaux ;
- le prix moyen des matières premières ;
- la masse salariale ;
- les dotations aux amortissements ;
- le taux d'imposition.

Autant de paramètres très classiques dont il faut bien connaître l'incidence, et que la mécanique comptable permet d'intégrer. Tout cela est souvent connu et documenté, notamment par les contrôleurs de gestion.

Par ailleurs, d'autres paramètres, moins contrôlés dans l'univers classique de la gestion, impactent également la performance économique. C'est le cas entre autres :

- de la façon de produire : sur stock, à la commande ou à l'affaire ;
- de la taille des commandes et des séries produites ;
- du rythme de travail (en journée, en 2 x 8, 3 x 8...);
- du taux de service client<sup>1</sup> ;
- du *lead time*<sup>2</sup> ou délai de production.

Autant de paramètres qu'il n'est pas aisé de relier à la performance économique de l'entreprise, alors qu'ils impactent beaucoup celle-ci !

### Exemple de l'amélioration du taux de service

Comment peut-on en estimer l'incidence sur la satisfaction client, sur les ventes, donc sur la marge brute prévisionnelle ? Que peut-on espérer d'une amélioration de 5 points de notre taux de service ? En effet, il n'y a pas de réponse standard issue d'informations disponibles à cette question : il faut donc réfléchir, sortir du cadre habituel et formuler des hypothèses permettant d'avoir une vision de l'effet positif que pourrait avoir cette amélioration de 5 points de notre taux de service.

Il s'agit donc de faire des extrapolations avec les commerciaux, la logistique, le contrôle de gestion pour aboutir à un consensus acceptable : il ne reste alors qu'à gagner les 5 points et à voir si les hypothèses étaient bonnes...

L'analyse classique prioritaire de la performance économique se réalise souvent en deux temps :

- **La rentabilité commerciale d'abord**, avec la rentabilité des produits (incidence du mix produits, des prix de revient...) et la rentabilité des clients (incidence du mix clients, des conditions commerciales...) - même si cette dernière analyse est très souvent sous-exploitée, voir non réalisable dans la pratique.
- **L'analyse des charges ensuite, poste par poste**, le plus souvent en comparant le réalisé au prévisionnel et à l'exercice précédent, en valeur absolue

1. Taux de service : voir glossaire en fin d'ouvrage.

2. Lead time : idem.



et en pourcentage... avec comme arrière-plan une recherche de réduction des charges ici et là, selon les périmètres de responsabilité de l'entreprise (l'organigramme), ce qui revient à chercher des responsables pour chacune des charges. Nous sommes ici dans le domaine de la comptabilité analytique, dont les outils actuels sont extraordinairement puissants, même si les utilisations que l'on en rencontre sont assez classiques.

Cette façon de mener l'analyse de la performance économique possède deux grands inconvénients majeurs. Tout d'abord, **c'est une analyse calée sur le plan comptable** qui prend les charges selon leur nature comptable, sans permettre de voir le lien dynamique entre les modes de fonctionnement de l'entreprise, ni l'impact des façons de travailler.

### Exemple

La façon d'effectuer la maintenance (en privilégiant ou non le préventif par rapport au curatif) a une incidence réelle sur l'efficacité de l'outil industriel. Pourtant, du point de vue comptable, il est clair que le changement d'une pièce sera mis dans un compte comptable ne permettant pas de voir l'impact d'une bonne maintenance préventive. Il faudrait pour le voir, aller dans un logiciel de maintenance le plus souvent utilisé par des techniciens qui n'auront pas leur mot à dire sur l'approche économique de l'usine ni de la maintenance.

Ensuite, **cette analyse repose sur l'organisation en place** : il est alors assez simple de comprendre que chacun des responsables d'une partie de l'organisation aura de réelles difficultés à remettre en cause son organisation, son périmètre, surtout s'il y contribue depuis des années... et qu'il aura plus de facilité à trouver des réductions en dehors de son périmètre que dans le sien.

Nous voyons ainsi que les synergies ou les dépendances entre les fonctions, les services, les individus ne seront pas remis en question pour une meilleure efficacité.

### Exemple

Si un atelier de montage final est déconnecté de l'activité SAV, il sera bien délicat de voir lors de l'analyse économique le lien évident qu'il peut y avoir à faire fonctionner de façon cohérente ces deux activités. Les remontées des clients par le SAV devraient pouvoir faire émerger des idées d'amélioration exploitables par l'atelier de montage par exemple, voir par le bureau d'études, dès la conception des nouvelles versions.

Il est dès lors délicat de dégager un sens profond aux performances réalisées : chacun restant sur un morceau de vérité, sans avoir de vision cohérente ni de vue d'ensemble de la totalité de l'entreprise. Ceci entraîne parfois des choix erronés, très souvent orientés sur la réduction de la dépense, avec très peu d'imagination ni d'énergie engagée pour développer l'efficacité des moyens ou de l'organisation actuelle, donc avec un faible impact in fine sur les coûts actuels.

Hors la plupart des modèles économiques montrent que la réduction des coûts est assez immédiate, et finalement assez facile à réaliser si l'on passe les premières vagues de tension sociale et de démotivation - ce qui est parfait dans un modèle de gestion à court terme. En revanche, l'impact sur la rentabilité économique à moyen terme aurait été beaucoup plus positif en développant l'efficacité des moyens déjà engagés ! Mais pour cela, il faut travailler plus dur, oser plus et faire preuve de plus de courage : y est-on prêts ?

### Exemple

Pour améliorer l'efficacité économique d'une activité, il est décidé de réduire les effectifs d'une équipe chargée des flux. Mais une analyse du fonctionnement réel de la performance aurait peut-être montré que l'amélioration du Taux de Service aurait permis de dégager plus d'efficacité...

## Quels sont les leviers réels de l'organisation par rapport à la maîtrise des coûts ?

Notre conviction en matière de coûts, et particulièrement en matière de prix de revient industriel (ou PRI<sup>3</sup>) est simple : « **c'est l'organisation qui fait le coût** » !

Le modèle d'organisation (incluant par exemple le nombre de niveaux hiérarchiques, le poids des fonctions supports, le rythme de travail en production, la façon d'acheter et d'approvisionner, etc.) impacte directement le niveau des frais fixes et des frais variables.

Il est alors nécessaire dans le cadre de ce diagnostic industriel de s'interroger sur le bien-fondé de l'organisation actuelle de l'entreprise. Et en particulier, de bien comprendre où sont les éventuels leviers permettant de mener des actions d'amélioration.

3. PRI : Prix de Revient Industriel, terme usuel qui est en fait un coût et pas un prix.

C'est pour cela que l'Étape 9 - Analyser l'organisation, doit forcément intégrer un champ d'exploration assez large pour avoir la compréhension nécessaire :

- L'organisation du bureau d'études est-elle un levier d'amélioration de son efficacité ?
- L'encadrement est-il présent en journée ou en équipe ?
- Le support de la maintenance est-il suffisant pour les différents ateliers ?
- Les régleurs sont-ils assez efficaces lors des interventions sur les lignes ?
- Le service achat apporte-t-il des idées innovantes sur les matières, les emballages... ?
- Quelle est l'organisation des projets de produits nouveaux ? Est-on efficace sur ce sujet si délicat ?

On voit par là que de nombreuses questions sont délicates à traiter, car elles remettent en cause le fonctionnement actuel : mais c'est bien par la remise en cause que l'on peut déboucher sur de nouvelles propositions d'action, d'organisation... En revanche, ce ne sont pas forcément des questions difficiles, complexes : ce sont surtout des questions de bon sens, de courage aussi !

Pour aller encore plus loin, il est intéressant de voir le « train de vie » de l'entreprise pour améliorer votre connaissance de la réalité des frais fixes. Les réceptions, les déplacements, les restaurants et autres dépenses quotidiennes au service de la structure (de l'encadrement, du top management en quelque sorte) sont autant des leviers réels de l'organisation sur la maîtrise de ses propres coûts. Mais ce sujet n'est pas très bien accueilli puisqu'il s'agit de demander à l'encadrement de réduire par lui-même les marques de son pouvoir : il y a bien une réelle difficulté à « penser la réduction des frais fixes »... et encore plus à agir sur ce sujet.

Pour y parvenir, il faut bien sûr faire le lien avec les enjeux, la vision stratégique du dirigeant (cf. Étape 2 - Préparer le diagnostic industriel) afin de pouvoir poser « les bonnes questions » sur les moyens mis en œuvre et les dépenses engagées (cf. Étape 10 - Chiffrer les enjeux).

## **Comment piloter au quotidien les actions de progrès sur le plan économique ?**

Une fois les bases du modèle économique établies au travers des deux précédents points, vous devez maintenant voir si le contexte de l'entreprise est favorable à la réalisation d'actions de progrès. Bien sûr, toutes les entreprises se déclarent favorables à des progrès (en particulier sur la réduction des coûts

et l'amélioration de la rentabilité), mais il faut bien reconnaître que cela relève souvent d'un discours assez convenu. Comme par exemple « réduire de 20 % nos coûts », mais sans avoir de plan d'action structuré : autant dire que cela relève de la langue de bois managériale classique, voir de l'incantation...

Ce qui est efficace, une fois le modèle économique compris de façon fine, c'est de construire et de mener des actions ciblées, permettant d'atteindre de réels enjeux économiques. Ce sont les fameuses « **Road Map** » qui peuvent viser par exemple :

- **Des actions sur les volumes de ventes** (développement par segment, prospection ciblée, innovation, invention de gamme/produits, promotion des produits, partenariat/distribution...).
- **Des actions sur le développement des produits nouveaux** (intégration des projets, rôle du bureau d'études, implication des fonctions achats, production, logistique, etc.) qui permettent d'accélérer les nouveautés et d'en faciliter leur production future.
- **Des actions sur les achats** (conditions d'achats, progrès avec les fournisseurs, standardisation...).
- **Des actions sur les frais fixes** (nombre de niveaux hiérarchiques, organisation de la structure, train de vie général...).
- **Des actions de performance industrielle** (allocation des produits selon les sites, gestion des flux, travail à la commande, réduction des non-conformités et des consommations matières, productivité machine et main-d'œuvre...) qui impactent fortement le niveau des coûts variables.

## **Le point mort : une notion ancienne qui demeure toujours d'actualité !**

Puisque la variabilité des ventes est souvent de mise et que la visibilité des marchés est de plus en plus réduite, il est donc essentiel de se doter d'une grande souplesse sur le plan de la rentabilité économique de l'entreprise. Cette souplesse permettra d'encaisser les creux d'activité avec moins de dégâts pour repartir sur de bonnes bases lorsque la conjoncture sera meilleure, ou que l'on saura l'utiliser de façon plus favorable.

Pour cela, la notion de point mort reprend du service afin de sécuriser la rentabilité du site ou de l'entreprise. Reprenons-en les bases pour plus de clarté.