

Introduction

Cet ouvrage nous permet de proposer une version à la fois allégée et approfondie de notre méthode et de nos outils opérationnels, tout en creusant encore le même sillon avec fraîcheur, malgré les années passées à travailler le sujet industriel...

Nous constatons également tous les jours que la compréhension fine de la réalité économique de l'entreprise est délicate, et souvent insuffisante. Nous souhaitons donc apporter une approche permettant également d'éclairer cet aspect fondamental de l'industrie, qui permet de mener à bien des actions très efficaces d'amélioration des résultats financiers des entreprises industrielles.

Notre conviction, forgée par la pratique de nombreux sites industriels, repose sur un constat toujours vérifié : il n'est pas possible de prendre de bonnes décisions sur un site sans avoir une vision complète de celui-ci. Cela nécessite donc de commencer par observer et comprendre le fonctionnement du site. Le diagnostic apparaît comme un besoin fréquent, permettant de s'appuyer sur des arguments factuels, non discutables et sans aucun parti pris. Une fois le diagnostic établi, il sera alors possible de faire des choix clairs et d'engager des actions de progrès.

N'oublions pas en effet que l'un des premiers facteurs de démotivation du personnel réside dans des choix infondés, liés à l'aveuglement face à la réalité des ateliers comme des bureaux. C'est pour lutter aussi contre cela que ce livre propose une méthodologie et des outils efficaces permettant de construire une vision globale et argumentée des problématiques du site.

Les objectifs de ce livre

Ce livre est un outil de travail, organisé et présenté pour être suffisamment pédagogique, qui vise à aider :

- **Ceux qui travaillent sur un site industriel, quels que soient la fonction et le niveau hiérarchique**, désireux de développer une vision claire de leur site afin d'y mener à bien des actions de progrès.

La démarche proposée permet de prendre du recul, ce qui est souvent délicat lorsque l'on connaît trop bien le site. Les étapes proposées sont axées sur la mise en évidence d'enjeux importants, en adoptant un regard innovant sur le fonctionnement actuel de l'usine.

- **Ceux qui veulent disposer d'une ligne de conduite simple pour situer leur performance industrielle.**

Les chapitres sont donc construits comme des axes de recherche de performance : ils sont autant d'étapes et d'occasions de comprendre les différents éléments de la performance globale de l'entreprise.

- **Ceux qui sont à la recherche d'outils opérationnels, issus de nos expériences dans des domaines industriels très variés.**

Les outils présentés et les actions proposées peuvent être travaillés individuellement, selon votre contexte et vos priorités.

- **Ceux qui sont nouveaux sur un site et doivent donc prendre en main rapidement leur poste** : ils ont besoin de comprendre en peu de temps les forces et les faiblesses du site industriel.

- **Enfin, cette méthodologie de diagnostic permet à des repreneurs ou à des investisseurs de trouver un cheminement pratique pour évaluer la performance d'un site industriel sur lequel ils veulent y voir plus clair. Et au-delà, de définir et maîtriser les leviers industriels de progrès de la performance économique de l'entreprise.**

DIAGNOSTIQUER LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

La vocation des outils est d'être utilisable dans de nombreux domaines. Nous les utilisons nous-même au quotidien, dans des secteurs d'activité très variés !



Bonus

Connectez-vous et accédez directement et gratuitement à l'ensemble des modèles de documents proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur :

<https://librairie.gereso.com/ouvrage-PERF4>

1^{re} 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

PRÉCISER LA QUESTION POSÉE : POURQUOI CE DIAGNOSTIC ?

recommandons vivement, 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.