

# Pilotage des entreprises et amélioration des performances

Michel Lazzari : Les entreprises renferment une quantité incroyable de ressources inexploitées.

Comment les identifier et exploiter ce potentiel ?

« *La richesse est en vous* »

## SOMMAIRE

1. Oui, il existe un potentiel inexploité dans votre entreprise !.....	2
1.1 Le pilotage classique ne détecte pas ce potentiel .....	2
1.2 De quoi est constitué ce potentiel inexploité ?.....	3
2. Que faire et comment évaluer ce potentiel inexploité ? .....	4
3. La réponse .....	4
4. Présentation de la méthode.....	5
4.1. Comment évaluer ce potentiel inexploité ? .....	5
4.2. Mais d'où provient ce potentiel inexploité ?.....	6
4.3. Les outils simples de management pour valoriser ce potentiel inexploité en performances visibles.....	8
4.4. Il est indispensable de respecter certaines règles pour garantir le succès de la démarche. ....	10
4.5. Quels sont les résultats obtenus ?.....	10

# 1. Oui, il existe un potentiel inexploité dans votre entreprise !

## 1.1 *Le pilotage classique ne détecte pas ce potentiel*

Le **pilotage** des entreprises s'effectue **habituellement** à partir d'éléments repérés dans le système d'information tel que :

- le budget,
- la comptabilité analytique,
- la comptabilité générale ainsi que,
- des tableaux de bord.

Ces éléments de pilotage sont la plupart du temps essentiellement issus du système comptable qui repose sur un enregistrement des charges et des produits. S'y ajoutent éventuellement des informations quantitatives du type quantités, heures, poids, temps etc. Ces éléments permettent uniquement de mesurer des montants et des écarts.

Mais sont-ils **suffisants** ?

- pour un pilotage pertinent,
- pour prendre des décisions,
- pour mobiliser l'ensemble des acteurs,
- pour mesurer la performance globale d'une entreprise et enfin,
- pour agir ?

**NON**, ces éléments ne sont pas suffisants !

Voyons ensemble la réponse que le cabinet Abdias conseil peut vous aider à apporter.

## 1.2 De quoi est constitué ce potentiel inexploité ?

Voici quelques **exemples** qui ne sont pas appréhendés par **l'approche traditionnelle**. Ils sont ignorés, absents du système de pilotage et pourtant, ils ont un impact très important sur la performance globale à court et à long terme.

Pour vous en persuader, parcourons cette longue liste.

- les arrêts de production, un manque de matériel, des réceptions de pièces défectueuses, du temps passé en réunions inutiles et mal préparées,
- l'encadrement qui passe son temps à réaliser le travail d'un de ses employés,
- un taux d'absentéisme qui perturbe l'entreprise : perte de production, perte de temps du à la réorganisation etc.
- un retard dans le lancement d'un nouveau produit, un investissement sous employé, des caisses trop lentes, une absence de photocopieuses,
- le mauvais réglage de machine, des locaux inadaptés,
- de mauvaises conditions de travail, des manipulations inutiles,
- un manque de coordination entre les services : bureau d'études, chantier, commercial, encadrement, des travaux inutiles et faits en double (commandes à la fois orales et écrites),
- une pièce qui attend l'autre pour être assemblée, un écart important entre le temps de présence et le temps réellement travaillé et « facturable »,
- une perte de temps due :
  - au système informatique saturé ou inadapté ou inutilisé,
  - à un outillage mal entretenu,
  - à de la discipline,
  - à une mauvaise préparation des travaux à réaliser,
  - à un manque de coordination,
  - à un retard d'approvisionnement,
  - à un travail réalisé deux fois,
  - à la nécessité de rechercher l'information,
  - à un dérangement,
  - à des équipements inadaptés,

- un stock important,
- des goulots d'étranglement provoquant des temps d'attente,
- beaucoup de déchets,
- une surconsommation d'énergie,
- des erreurs de livraison etc.

## 2. Que faire et comment évaluer ce potentiel inexploité ?

Nous sommes maintenant tous convaincus que ces exemples et bien d'autres ont une influence incontestable sur la performance globale de l'entreprise.

Ce sont des **dysfonctionnements**. Ils provoquent une perte d'énergie énorme pour faire en sorte que malgré tout « cela marche ». Pourtant rien n'est mesuré !

- **Faut-il en tenir compte et pourquoi ?**
- **Comment** en tenir compte ?
- **Quelles actions** permettent-elles ?
- **Comment** les mettre en place ?

Les **outils usuels d'analyse** de gestion et de management **ne permettent pas d'identifier** et de **maîtriser** ces gisements d'énergie et de ressources (le potentiel inexploité) qui existent à l'état **latent** dans l'entreprise.

Comment **évaluer** l'importance de ce **gaspillage** et **libérer** ces gisements de **productivité** pour améliorer la compétitivité ?

Ne pourrions nous pas canaliser, orienter cette quantité d'énergie vers du « productif » ?

## 3. La réponse

La méthode mise en œuvre par Abdias conseil permet :

- de **cerner** ce **potentiel inexploité** qui représente en général l'équivalent de la masse salariale avec charges des entreprises,

- de **libérer** ce potentiel inexploité en proposant une **démarche** qui consiste à **mobiliser** simultanément :
  - le personnel **cadre** en lui donnant des *outils* de management opérationnels pour lui permettre d'identifier et de libérer le potentiel inexploité de productivité,
  - le personnel **non cadre** en lui faisant prendre *conscience* de ce potentiel, en le *responsabilisant* et en lui permettant de *contribuer* à l'amélioration globale des performances.

## 4. Présentation de la méthode.

### 4.1. Comment évaluer ce potentiel inexploité ?

Ce potentiel peut être **évalué** en mesurant toutes les déperditions d'efficacité de l'entreprise : **retards**, **gaspillages** de matières ou d'énergie, **défauts** de qualité, **difficultés** de **fonctionnement** entraînées par des absences, manque de réponse appropriée aux besoins des clients, etc.

Comme nous l'avons déjà relevé, une grande partie de ce potentiel n'est pas appréhendable par les **démarches classiques** qui se **contentent** uniquement de mesurer des **montants** et des **écarts** :

- les **coûts** sont **dilués** dans des dépenses de fonctionnement. Voici quelques exemples :
  - Un mauvais réglage machine ou du personnel pas suffisamment formé provoquent des défauts qualité. Conséquences : production de déchets entraînant des achats supplémentaires de matières premières. Pertes de temps à la production, manutention, rectification et réglage. Manque à gagner suite à perte de C.A. Désorganisation ayant des incidences dans d'autres secteurs.
  - Une perte de temps due à une saturation du système informatique 2 fois par jour pendant 10 minutes pour une 50 salariés. Soit une perte évaluée à 3.750 heures ou 535 jours de travail.

- les **pertes** évaluées en terme de perte de Valeur Ajoutée ne sont **pas appréciées** (un arrêt de production entraîne une absence de production qui elle-même entraîne une non vente et donc un manque à gagner) et,
- les **causes** ne sont **pas identifiées**.

L'approche propose une méthode rigoureuse pour expliquer la qualité plus ou moins bonne de fonctionnement :

- en **affectant** de façon précise les **coûts** et les **manques à gagner** à chaque dysfonctionnement
- en **identifiant** les **causes** par l'analyse de leur mode de régulation mis en place pour réaliser malgré tout le travail (mais à quel prix !),
- en indiquant par là même, ce sur **quoi** il faut **agir**,
- en les **évaluant** économiquement et,
- en **suivant** et de **mesurant** les progrès réalisés grâce à l'évaluation économique.

## **4.2. Mais d'où provient ce potentiel inexploité ?**

Les dysfonctionnements sont en fait des **anomalies** ou des **difficultés** de fonctionnement. Ils imposent de mettre en place des modes de **régulation** qui entraînent des coûts supplémentaires.

Par exemple, le remplacement au pied levé d'un absent désorganise le travail et occasionne souvent une baisse du niveau de qualité et de productivité par manque d'habitude du travail et par manque de formation.

Ces coûts de **dysfonctionnements** sont des révélateurs du niveau de la qualité de fonctionnement d'une entreprise.

Quelle en est la cause ?

En fait, il y a **deux niveaux** de causes :

### 1. Le niveau des **causes apparentes** :

Les mauvaises conditions de travail, une organisation mal définie, une gestion du temps perturbée par des problèmes quotidiens mal anticipés, un manque de formation véritablement adaptée et intégrée au travail à réaliser, des défauts de communication, de coordination et de concertation, ou encore une mise en oeuvre inadaptée de la stratégie liée notamment à une inadéquation entre objectifs et moyens.

Intervenir à ce niveau sans s'attaquer aux causes profondes ne supprime pas l'origine des anomalies de fonctionnement mais augmente le risque de voir réapparaître les mêmes symptômes et même de les aggraver.

## 2. Le niveau des **causes profondes** qui n'apparaissent pas au premier abord :

Ces causes ne sont pas visibles et sont liées à :

- un **manque de synchronisation** des actions de management.

L'entreprise réalise des efforts importants pour améliorer la formation, la coordination des processus, l'organisation ou les systèmes de rémunération. Ces efforts ne sont pas reliés entre eux (manque de cohérence), sont mal répartis dans le temps ou sont réalisés au gré de modes successives et non en fonction des besoins. Le résultat de ces actions est généralement décevant.

C'est comme si l'on mélangeait des composants chimiques en respectant les quantités mais pas le mode opératoire ;

- un **manque d'informations** suffisamment explicites, pertinentes et stimulantes pour inciter l'ensemble des acteurs à réagir, à prendre les mesures qui s'imposent, à passer à l'acte.

Intervenir à ce niveau assainit les modes d'organisation. Ce qui permet de supprimer ou de réduire les dysfonctionnements.

En botanique, nous dirions qu'il s'agit d'intervenir au niveau des racines, d'enrichir le terreau d'oligo-éléments et de vitamines plutôt que de soigner uniquement des branches qui auront alors toutes les chances de retomber malades.

### ***4.3. Les outils simples de management pour valoriser ce potentiel inexploité en performances visibles.***

La méthode mise en place par Abdias conseil aide la Direction et l'encadrement des entreprises à développer leur rôle de manager.

Elle **renforce la ligne hiérarchique**.

En effet, nous observons fréquemment que les dirigeants et leur encadrement tout niveau confondu maîtrise leur métier.

Or, l'animation et la gestion du personnel est un métier à part entière (au même titre que le métier de base de l'entreprise) qui souffre d'un manque de professionnalisme. Ce qui nécessite la mise en oeuvre, au niveau de chaque cadre (direction & maîtrise), d'outils de gestion et d'animation.

- Des **indicateurs de tableaux de bord de pilotage** comportant notamment des évaluations des performances inexploitées (coûts de non qualité, gaspillages de consommations, retards, temps perdus à cause des dysfonctionnements).
- Des **tableaux de compétences** qui permettent de cartographier les compétences des équipes. Ces cartes donnent à la fois une vision **générale** des compétences du secteur mais aussi une vision **individuelle**. Elles permettent d'équilibrer les compétences du secteur en procédant à des actions très ciblées de formation pour réduire les vulnérabilités de compétences et pour accroître la polyvalence de manière appropriée. Ces tableaux permettent aussi de déployer plus facilement une politique de valorisation du **potentiel humain**.
- Des **plans d'actions opérationnelles** qui consistent à traduire sous forme d'actions concrètes et à très court terme deux catégories d'objectifs :

1. les objectifs **stratégiques**. Ces plans d'actions répondent à la question qui est de savoir ce que je fais concrètement aujourd'hui pour satisfaire un objectif stratégique à 3 ou 5 ans
  2. Les objectifs **d'amélioration du fonctionnement** de l'entreprise par des actions de réduction voire de suppression de dysfonctionnements. Ils permettent de traduire sous forme concrète et opérationnelle les objectifs budgétaires à atteindre, en s'appuyant notamment sur les actions de mobilisation du potentiel de productivité qui est inexploité.
- Les outils de gestion du temps, qui aident l'encadrement à orienter leur gestion du temps vers des **actions à plus forte valeur ajoutée**, à se centrer sur leur mission principale, à mieux déléguer les tâches qui ne sont pas de leur ressort.  
Ce qui a pour effet d'éviter les glissements de fonctions et de prendre en charge des tâches jusqu'alors mal assumées : les actions d'amélioration et de prévention des dysfonctionnements.
  - Les **contrats individuels semestriels d'activité** : ils consistent à arrêter des objectifs et à responsabiliser chaque acteur sur :
    - à la fois des objectifs **collectifs** et d'équipe destinés à renforcer la solidarité au sein de l'entreprise et,
    - des objectifs **personnalisés** dont le but est de stimuler les progrès au niveau individuel consistant notamment à négocier une évolution individuelle des compétences.

Ces contrats individuels sont très rapidement assortis d'une prime calculée de manière à être entièrement autofinancée par des améliorations de performance.

#### **4.4. Il est indispensable de respecter certaines règles pour garantir le succès de la démarche.**

1. La conduite du processus doit **faire participer** l'ensemble du personnel tous services et tous niveaux hiérarchiques confondus
  - La **direction de l'entreprise** définit les orientations stratégiques, valide les plans d'actions définis et proposés par les différents niveaux hiérarchiques, ainsi que les plans d'action qui concernent transversalement plusieurs secteurs de l'entreprise.
  - Dans **chaque secteur ou service** de l'entreprise, chacun prend conscience de l'importance des coûts liés aux dysfonctionnements et recherche des solutions d'amélioration.
2. La **clarification** par la Direction de certaines options politiques au niveau des **choix stratégiques et d'organisation**, ainsi que des règles du jeu de fonctionnement de l'entreprise.
3. Enfin, l'entreprise a besoin d'un **apport d'énergie extérieur** pour identifier les gisements de productivité et pour mobiliser. Une personne extérieure pour aider à mieux repérer les gisements les plus importants, mais aussi pour appliquer les méthodes spécifiques de conduite d'intervention.

#### **4.5. Quels sont les résultats obtenus ?**

Les évaluations de résultats font ressortir plusieurs types de **progrès** :

- une **amélioration** des résultats évalués en moyenne à **7.000 € par personne et par an** ;
- un accroissement de la « création de potentiel de développement » et de la performance économique à long terme de l'entreprise, grâce à une plus forte **mobilisation** des équipes et à un accroissement des niveaux de **compétence** et de **polyvalence**.