



Développer sa performance, révéler son potentiel

► THIERRY GARBI // DIRIGEANT DE LA SOCIÉTÉ MOVENTEAM CONSEIL INDUSTRIEL
PROPOS RECUEILLIS PAR FRANÇOIS ENUIS

UNE ENTREPRISE SE DIFFÉRENCIE PAR LES PRODUITS OU SERVICES QU'ELLE PROPOSE, LEUR QUALITÉ, LEUR COÛT OU ENCORE LES DÉLAIS DE LIVRAISON À SES CLIENTS. POUR ÊTRE PERFORMANTE, L'ENTREPRISE DOIT OPTIMISER SON FONCTIONNEMENT ET SON ORGANISATION. DÉVELOPPER SA PERFORMANCE CONCERNE TOUS LES TYPES D'ENTREPRISES, QU'ELLES SOIENT DU MILIEU TERTIAIRE OU INDUSTRIEL. POUR ÊTRE EFFICACES ET PERTINENTES DANS LEURS CHOIX, ELLES DOIVENT RÉFLÉCHIR AU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ET L'INTÉGRER DANS LEURS OUTILS STRATÉGIQUES.

Pouvez-vous nous définir la performance ?

La performance se définit comme l'ensemble des indications chiffrées concernant les caractéristiques d'une machine et, par extension, d'un système ou d'une organisation. Dans le domaine du management, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.

Qu'est-ce que le management de la performance ?

Dans une économie où s'accroissent la concurrence et les exigences des clients, les entreprises poursuivent le même but :

transformer leur organisation, leur processus et leur système existant en activité agile et dynamique.

Il faut avoir en tête que le management de la performance ne concerne pas uniquement les aspects de la production mais découle d'une stratégie globale de l'entreprise. À la clé et en point de mire, l'entreprise cherche avant tout à perpétuer et développer son activité. Le management de la performance consiste à créer les conditions d'atteinte des objectifs pour avoir de l'avance face à la concurrence. Être attentif à la performance de son entreprise, de ses salariés et de son outil de production témoigne de la volonté de pérennisation de son activité. Le management de la performance permet d'accroître compétitivité et efficacité.

Justement, à quels enjeux doit faire face une entreprise pour pérenniser son activité ?

À travers mes expériences de consultant, j'ai pu constater que les entreprises françaises recèlent des gisements de performance souvent mal exploités.

En effet, les enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants et responsables opérationnels sont multiples et complexes :

La flexibilité : gérer plus fréquemment les changements et les évolutions des produits sur des sites de production souvent multiples ;

L'élasticité : pouvoir faire varier sa capacité de production ;

L'essentiel pour l'investisseur

• Au-delà des aspects financiers, le potentiel de l'entreprise est dépendant des quatre leviers de performance et de leur évaluation.

• L'outil industriel est un atout concurrentiel.

La productivité : maîtriser les coûts et l'efficacité des équipements ;
 La réactivité : répondre au marché plus rapidement avec le meilleur retour sur investissement (ROI) ;
 La qualité : satisfaire les attentes des clients au juste nécessaire ;
 L'évolution et la progressivité de l'outil industriel ;
 L'accès aux informations et données ;
 Et enfin parvenir à trouver l'équilibre entre approche globale et locale en cohérence avec la stratégie de l'entreprise... Ces enjeux se concrétisent au travers des indicateurs de performance que l'entreprise doit déterminer et mettre en place.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'indicateurs ?

Une fois qu'une organisation a analysé sa mission, identifié tous ses enjeux et défini ses objectifs, les indicateurs clés de performance, également connus sous le nom de KPI, sont les outils qui lui servent à mesurer le progrès.
 Les KPI sont quantifiables, définis à l'avance, et reflètent les facteurs critiques de succès d'une organisation. Ils diffèrent selon l'organisation.
 Ils sont habituellement orientés à long terme et doivent rester stables dans le temps. Ils peuvent changer lorsque la stratégie de l'entreprise évolue ou lorsque les buts sont atteints. Pour vous donner quelques exemples, une activité commerciale peut avoir comme indicateur la part de chiffre d'affaires réalisée avec des clients récurrents, une école le taux de réussite de ses étudiants, une hot line le pourcentage d'appels clients pris dans la première minute. Les indicateurs diffèrent aussi selon le secteur d'activité : une entreprise fonctionnant avec la grande distribution devra être très exigeante au niveau du respect des délais ; pour une entreprise du secteur du luxe c'est l'aspect qualité qui sera sa préoccupation principale... Pour ces indicateurs, ce n'est pas tant leurs valeurs absolues que leurs variations qu'il faut suivre pour réagir à bon escient : ils doivent être dynamiques.
 Au-delà de ces indicateurs liés à la vocation de

l'organisation, il est important d'en développer d'autres, permettant de mesurer les aspects transversaux essentiels tels que le développement de son personnel (évolution de carrière) ou l'efficacité de son organisation (délai de mise sur le marché, réactivité, ...). La pertinence et l'adéquation du système d'information permettent une vision rapide et précise des évolutions des KPI et orientent les décisions et actions d'amélioration.

Comment mettre en place une politique de management de la performance, quel est le processus à suivre ?

La recherche de la performance passe d'abord par un diagnostic, outil indispensable pour analyser les forces et faiblesses actuelles de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces. C'est la fameuse matrice SWOT. Que ce soit dans le domaine stratégique, opérationnel ou même sur le plan de l'organisation spatiale, chaque décision, action, process ou flux est passé au peigne fin. La phase de diagnostic est réalisée en étroite collaboration avec le client et ses équipes afin que chacun puisse s'appropriier le constat effectué. Cette phase est couplée avec une évaluation des gains potentiels découverts, ce qui permet ensuite de passer à la phase réalisation du Plan d'Actions.

Aujourd'hui, on parle beaucoup du Lean Management dans le monde industriel, est-ce une méthodologie utilisée pour améliorer sa performance ?

On peut effectivement citer le Lean Management, mais il s'agit en réalité plus d'une philosophie qui se décline en plusieurs méthodologies : le Lean Office (pour le tertiaire), le Lean Logistics et le Lean Manufacturing. Mais, de manière non exhaustive, il y a également le Total Productive Maintenance ou encore le Business Process Reengineering.

✓ ...une bonne méthodologie est une méthodologie adaptée non seulement aux besoins réels de l'entreprise mais également à son secteur, son marché et à sa maturité

Je tiens à attirer l'attention sur le fait qu'une bonne méthodologie est une méthodologie adaptée non seulement aux besoins réels de l'entreprise mais également à son secteur, son marché et à sa maturité. Pour qu'une démarche soit efficace et adéquate, il faut qu'elle « colle » à l'entreprise. Il ne s'agit pas d'appliquer la méthodologie à la lettre, de manière puriste. Ce n'est pas parce que notre concurrent applique le Lean Management que c'est ce qui nous convient à nous aussi ! Aujourd'hui, pour grossir le trait, une nouvelle méthodologie apparaît sur le marché chaque jour. Il est donc essentiel de bien cerner les résultats que l'on attend et de faire un bon diagnostic avant de porter son choix sur l'une ou l'autre des méthodologies. Il est cependant certain que le Lean Management est une des méthodologies les plus utilisées pour améliorer sa productivité et son efficacité.



© D.R

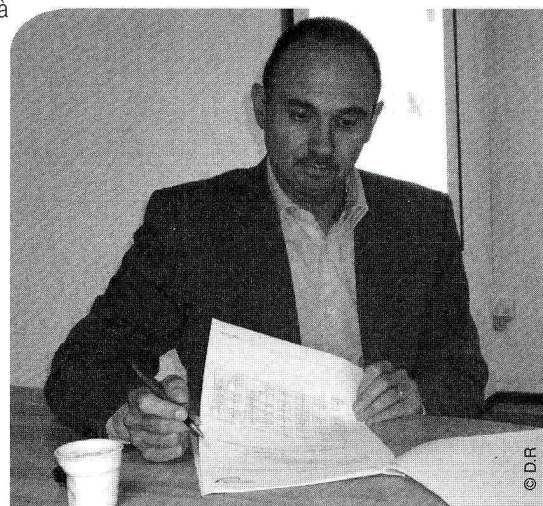
à propos de

• **THIERRY GARBI**
 Diplômé de l'ENISE et de l'ESA-IAE de Grenoble, Thierry Garbi a passé 16 ans dans le monde industriel. Entré en 1990 chez Merlin Gerin, il évolue au sein de cette société et de Schneider Electric à différents postes de management. En 2001, il participe à la mise en place et au développement d'une activité de conseil dans laquelle il restera 5 ans. Cette passion de transmettre son savoir et ses savoir-faire au service d'autres entreprises se traduit en 2006 par la création de sa propre société : **Moventeam CONSEIL INDUSTRIEL**.

t.garbi@horizoncroissance.net

• **CONSEIL INDUSTRIEL**
Moventeam est une société de conseil opérationnel, d'assistance en ingénierie et de formation. Ses consultants fortement expérimentés interviennent tout au long du stade de vie de l'outil industriel (en amont avec la stratégie, au cours du déploiement et en aval pendant l'exploitation). Moventeam accompagne les dirigeants et responsables opérationnels, de la PME au Grand Groupe.

www.moventeam.fr



© D.R

L'essentiel pour l'entrepreneur

- **L'outil industriel n'est pas un mal nécessaire.**
- **Savoir se remettre en cause et prendre du recul est souvent positif.**
- **Croire dans le potentiel de progrès de son organisation avant de rechercher des solutions radicales.**
- **Se donner un plan de route industriel comme levier.**

Vous aidez les entreprises à mettre en place cette démarche, mais quel est l'intérêt de faire appel à un consultant ?

En tant que personne extérieure, le consultant apporte un œil neuf, il a la possibilité de prendre du recul mais il peut également servir d'effet miroir.

En effet, lorsque l'on est dans le quotidien, pris par son travail et les problèmes à régler au jour le jour, il est souvent difficile de voir les événements de plus haut et de réfléchir à la pertinence de ses activités ou de son organisation. Un bon consultant est quelqu'un de pragmatique qui doit arriver chez son client sans a priori de solutions mais élaborer avec lui suivant le contexte de sa société une réponse sur-mesure.

De plus, le consultant a davantage de facilité à voir l'entreprise de manière globale et peut ainsi agir et proposer des axes d'amélioration prenant en compte les différents services/départements d'une entreprise. Une action à un niveau micro de l'entreprise (par exemple dans une unité de production ou au service logistique) sera toujours abordée avec une réflexion plus macro. Bien sûr, la venue d'un consultant doit résulter d'une réflexion volontariste de progrès car elle engendre souvent des remises en cause, à tous les niveaux, que l'on doit être prêt à accepter.

Lorsque l'on parle de productivité et de rendement, on ne peut s'empêcher de penser aussi délocalisation et salariés...

Il est vrai que rendre des organisations plus productives et obtenir des rendements plus importants a souvent pour conséquence une réduction de besoin de main d'œuvre. J'insiste vraiment sur l'importance de la stratégie que l'entreprise et ses dirigeants veulent mettre en place. En effet, arrêtons de penser que la mondialisation et l'ouverture à la concurrence font de la délocalisation une fatalité et un passage obligés.

La délocalisation, ou même le sourcing, ne doit pas être subis mais doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Il y a quelques années, un de mes clients avait décidé d'approvisionner une partie de sa production d'imprimantes dans un pays à bas coûts pour une économie de quelques euros/pièce. Les imprimantes ont été livrées directement chez les distributeurs, mais présentaient des problèmes de fonctionnement aléatoires.

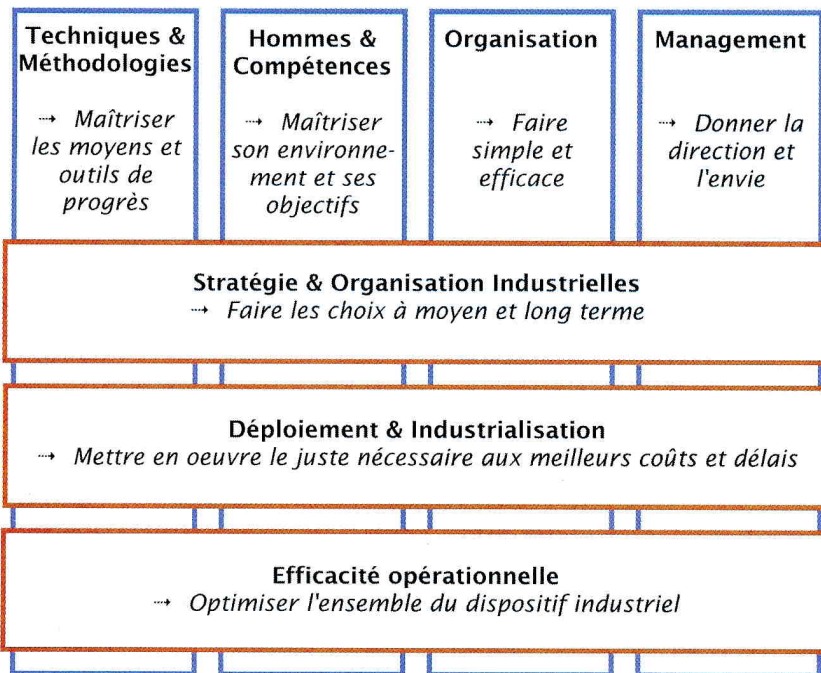
Mon client a dû reprendre l'ensemble de sa production (plusieurs dizaines de milliers de pièces) et a perdu la confiance de ses distributeurs. Son chiffre d'affaires a souffert de la non-vente de ces produits et de celle des consommables associées...

Bien sûr, toutes les opérations de collaboration avec des pays à bas coûts ne se passent pas aussi mal, mais cet exemple sert à illustrer l'importance d'une réflexion approfondie. On assiste même aujourd'hui à des retours en arrière : des clients « relocalisent » leur production chez nous.

En ce qui concerne le personnel, il faut parfois accepter de réduire son effectif du fait d'une augmentation de performance plutôt que de fermer définitivement l'usine. Bien souvent, la hausse de productivité n'entraîne pas de conséquences pour les salariés car les économies réalisées par un meilleur rendement sont généralement réinvesties dans la création ou le déploiement de nouvelles activités ou de nouveaux produits. ■

t.garbi@horizoncroissance.net

- Les leviers de la performance -



- Aspects transverses -

- Horizons d'intervention -

