

Diagnostic industriel dans une P.M.E.

André THOMAS*
CPIM¹ et Expert AFAV²

Laurent MULLER
Coauteur - ENSGSI - INPL

RÉSUMÉ

Le contexte socio-économique actuel conduit les entreprises à procéder, de plus en plus, à de profonds changements. Ceux-ci, principalement guidés par les orientations stratégiques de la direction, permettront de conquérir de nouveaux marchés, de réaliser des innovations. Cependant les changements profonds se heurtent jusqu'ici à de nombreuses difficultés. Sur la base de ces observations, nous présentons dans cet article quelques éléments de structuration du diagnostic en P.M.E.

Nous décrivons les étapes et les résultats de ce diagnostic en nous appuyant sur le cas industriel d'une P.M.E. de confection et de vente par correspondance :

Le prédiagnostic formalisant la chaîne de relations « client-fournisseur » internes permet de lister les personnes avec lesquelles les entretiens auront lieu. La raison d'être de cette première phase est de réduire le temps passé aux entretiens au juste nécessaire.

Les entretiens, dont l'objectif essentiel est de développer l'écoute, permettent de mettre en évidence les flux d'informations et les flux de décisions, ainsi que les forces et les attentes relatives aux activités.

Le compte-rendu d'entretien permet la reformulation et la validation des entretiens qui constituent le départ d'un échange apportant les ajustements nécessaires et favorisant l'adhésion du personnel.

* André Thomas enseigne l'organisation et la gestion industrielle à l'ENSGSI. *Ouvrages* : « Le kit expérience : un outil pour enseigner la méthode des plans d'expériences Taguchi » - Editeur CIPE - Paris - 1992. - « MRP par l'exemple » - Editeur CIPE - Paris - 1993. *Articles*: « Group technology in the integration of product system » - Industrial engineering and management press - Norcross - Georgia (USA) - 1994. « A functional procedure for the activity auditing » - Industrial engineering and management press - Norcross - Georgia (USA) - 1994. *Chapitre de livres* : « Approche globale d'analyse, de conception et de mise en place d'un système d'information » - Titre de l'ouvrage : *La productivité dans un monde sans frontière* - Lavoisier SA Tome 1 - 1995. Adresse: 4, Allée Pelletier Doisy- 54603 VILLERS les NANCY -FRANCE. Tél. 83.44.38.38 Fax. 83.44.27.29

¹ Certified in Production and Inventory Management

² Association Française pour l'Analyse de la Valeur

La représentation de l'organisation existante est la base sur laquelle la validation générale ainsi que l'analyse seront faites.

Mots clés : Diagnostic, écoute, conduite du changement.

1. Introduction.

Dans le contexte socio-économique actuel, les entreprises doivent être toujours plus réactives, plus flexibles face à la diversité de la demande. Il faut innover en terme de produits, mais aussi de processus, voire en terme d'organisation globalement. En fait, ce contexte conduit les P.M.E. à procéder, de plus en plus, à des changements profonds. Or dans la conduite des changements, les difficultés ne sont pas uniquement techniques. Les vrais enjeux résident d'une part, dans la maîtrise des interactions entre les maillons de la chaîne des relations qui lie les hommes entre eux, et d'autre part, dans l'apprentissage de nouveaux comportements. Il ne s'agit plus d'optimiser des efficacités locales, mais de parvenir à une utilisation cohérente de toutes les ressources de l'entreprise. Il est, dans ce cas, évident que la ressource essentielle est bien la ressource humaine. C'est elle qui possède le savoir-faire, la capacité à critiquer, à faire évoluer, à imaginer ... La difficulté consiste alors à extraire ces richesses, à les exploiter, à les coordonner, à leur donner un sens et un objectif commun. Ainsi il est nécessaire d'adopter une démarche rigoureuse, mais aussi adaptative, dans la conduite des changements.

Avoir une méthode, c'est bien sûr avoir une stratégie, ce n'est pas uniquement avoir un programme de travail planifié, encore moins une suite logique de consignes à appliquer. Il s'agit certes de cela, mais il s'agit surtout de réagir et d'adapter la progression du projet en fonction des actions et réactions des différents acteurs, sans pour autant ignorer les objectifs terminaux. Il est donc impératif dans une telle démarche de prendre en compte les remarques de chacun, les réactions, les aspirations et critiques, les besoins de communiquer ...

Pour cela, il faut laisser les personnes s'exprimer sur leur quotidien, sur leur réalité de travail, sur leurs activités professionnelles. Parler de ses activités, c'est obligatoirement parler de la chaîne relationnelle formelle ou informelle dans laquelle on s'inscrit. C'est donc mettre en évidence l'ensemble des relations qui lient tous les acteurs de l'entreprise et qui supportent la somme des informations en transit dans le système.

Le premier problème qui s'impose alors, comme le dit M. Crozier, est celui de l'écoute. Car si dans ce nouveau contexte industriel la ressource essentielle est la ressource humaine, elle ne l'est que dans la mesure où elle est impliquée, où elle adhère aux nouveaux projets. Or « seul celui qui sait écouter pourra faire de sa parole un acte de communication » (Crozier, 1995) et un acte de progrès. Conduire un changement au niveau de l'entreprise induit communication et participation active de tous et « l'écoute est le premier acte de respect et de la tolérance qui rend possible le débat démocratique » et l'engagement dans l'action commune.

Cependant, nous avons pu observer que les personnes employées se plaignent essentiellement du manque d'écoute. Exprimer une telle remarque, c'est déjà s'engager, se motiver pour un changement, adhérer à un projet d'évolution qui citerait dans ses objectifs, plus de dialogue. C'est en fait, une preuve d'un climat social propice à la communication, à

l'engagement de personnes ou de « territoires professionnels »³ (Greif, 1993) à un projet commun. Or les questionnaires, les sondages ou toute autre technique « froide » ne peuvent être une réponse suffisante à l'écoute. Il est nécessaire, en fait, de mettre en place une réelle démarche de diagnostic qui prenne en compte, tout au long des chaînes relationnelles, l'expression des différents acteurs quant à leurs activités concrètes au sein des contraintes de fonctionnement pour lesquelles ils ont des responsabilités.

2. Structuration du diagnostic

Nous allons présenter une méthode de diagnostic industriel composée de quatre étapes que nous illustrerons, essentiellement lors de l'exposé oral pour des raisons de confidentialité, en nous appuyant sur le cas industriel d'une P.M.E. de confection et de vente par correspondance.

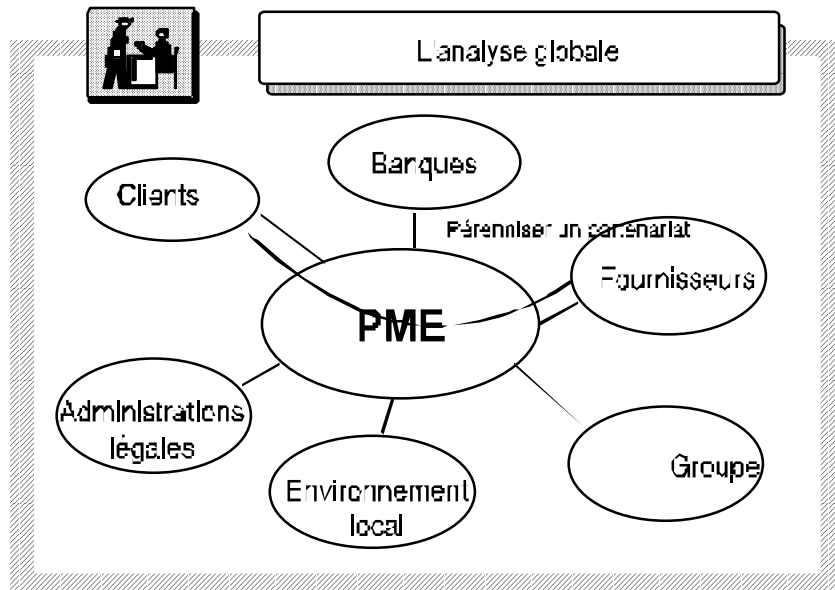
2.1. Le prédiagnostic

Pour faire face au problème du diagnostic industriel, le « diagnostiqueur » (que nous appellerons « intervenant ») doit avoir une prise de connaissance rapide de l'entreprise pour ordonnancer ses activités. Il ne connaît pas l'organisation de la P.M.E., il ne connaît pas les acteurs et leur situation, il ne perçoit rien de la culture d'entreprise ... Il doit cependant, dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés par le décideur, déterminer avec combien de personnes il doit s'entretenir, qu'elles sont-elles, quels rôles jouent-elles dans l'organisation ... Aussi, pour organiser ses entretiens, l'intervenant doit-il avoir une vision globale de l'entreprise.

L'approche fonctionnelle permet cette vision systémique (Fig.1a). Aussi, après quelques heures d'entretien avec le décideur et éventuellement ses adjoints, l'intervenant peut faire valider par celui-ci la représentation fonctionnelle de l'entreprise.

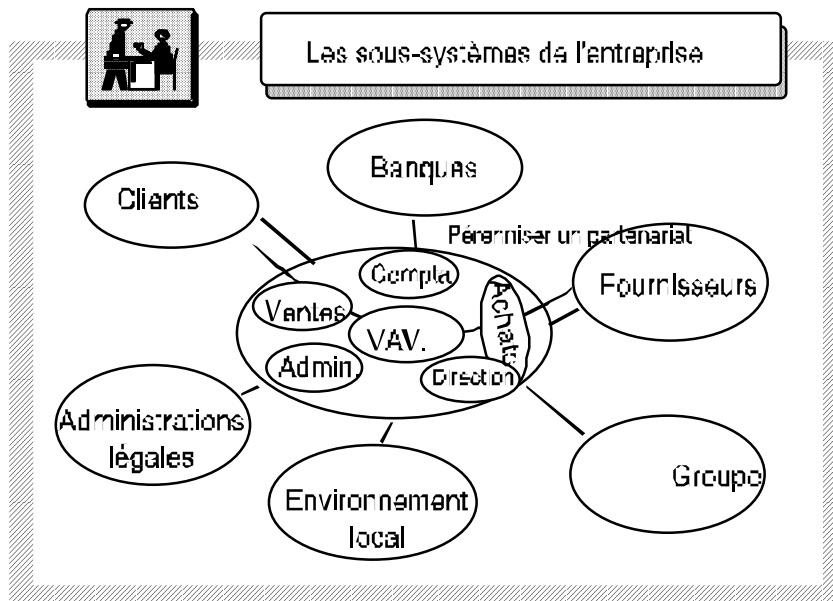
³ Pour reprendre l'expression que M. Greif utilise pour parler de zones géographiques de travail impliquée dans un même projet de communication visuelle.

FIGURE 1A



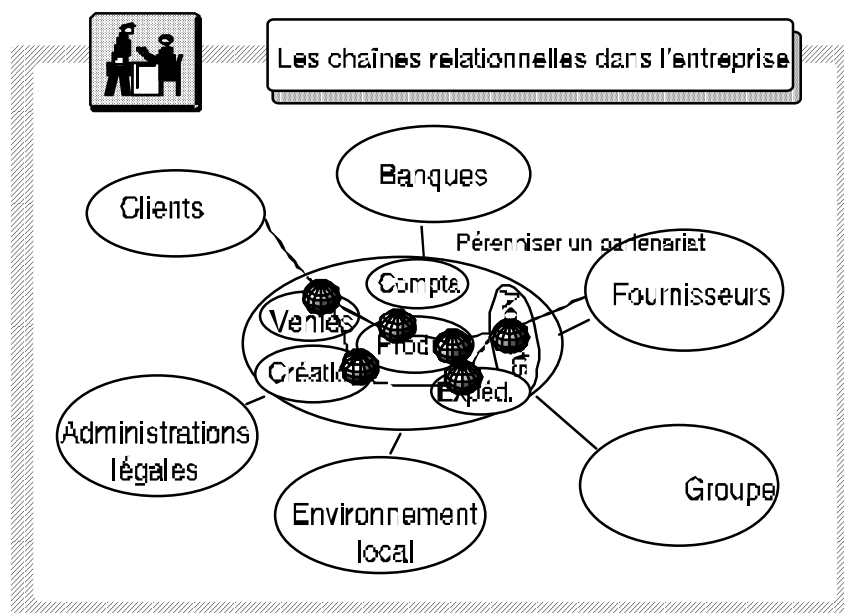
La compréhension du système entreprise lui permet ensuite de modéliser les sous-systèmes fonctionnels nécessaires à l'accomplissement des fonctions stratégiques (Fig.1b). Pour cela, il cherche à « éclater » l'entreprise en entités qui contribuent partiellement ou totalement à la réalisation de telle ou telle fonction. Par exemple, le sous-système « comptabilité » a pour fonction de pérenniser les relations avec les banques. Ou encore, c'est le service « ventes » qui régit les relations avec la clientèle.

FIGURE 1B



De la même façon que le bloc diagramme de l'analyse fonctionnelle⁴, cette analyse lui permet de représenter les chaînes relationnelles dans la structure générale et ainsi d'identifier les personnes « clés » (Fig.1c) de par leurs activités ou de par leurs relations. C'est avec ces personnes que l'intervenant conduira ses entretiens.

FIGURE 1C



A ce niveau de l'étude, l'intervenant a une vision plus précise de la P.M.E. et des différents sous-systèmes en interaction. Il connaît les personnes qui représentent chacun de ceux-ci et en accord avec le décideur, il a pu déterminer la liste des personnes avec lesquelles il s'entretiendra. C'est donc le moment propice au lancement du plan de communication.

Celui-ci est sous la responsabilité du décideur. C'est lui qui valide les contenus et les cibles de diffusion. La planification de celle-ci est tributaire de l'état d'avancement du diagnostic, elle en suivra donc les différentes étapes.

La première diffusion de communication est importante, car il s'agit de « lancer » le projet, de lui faire prendre la dimension souhaitée par le décideur. Il s'agit aussi de sensibiliser et de prévenir l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des enjeux, objectifs et étapes de ce processus. Il s'agit encore de présenter l'intervenant et éventuellement, toute « entité » ou structure créée par les besoins du projet (un groupe de pilotage, par exemple). Cette première diffusion est suivie de la prise de rendez-vous pour les entretiens et de l'établissement du programme de diagnostic.

Ceux-ci conduisent à réaliser une « modélisation de l'entreprise » sur la base des activités des différentes personnes. Pour cela, il convient de les mener à un degré de détail nécessaire et suffisant pour la pertinence de la modélisation et de l'usage ultérieur. En effet, l'intervenant doit avoir conscience que les activités citées lors des entretiens peuvent ne pas être exprimées au

⁴ Normes AFNOR - NFX50- 153.

même niveau de détail, et qu'il s'agira pour lui, lors de la reformulation et de la validation, d'exprimer leur contenu dans le même « plan d'étude », avec le même « niveau d'agrégation » des activités.

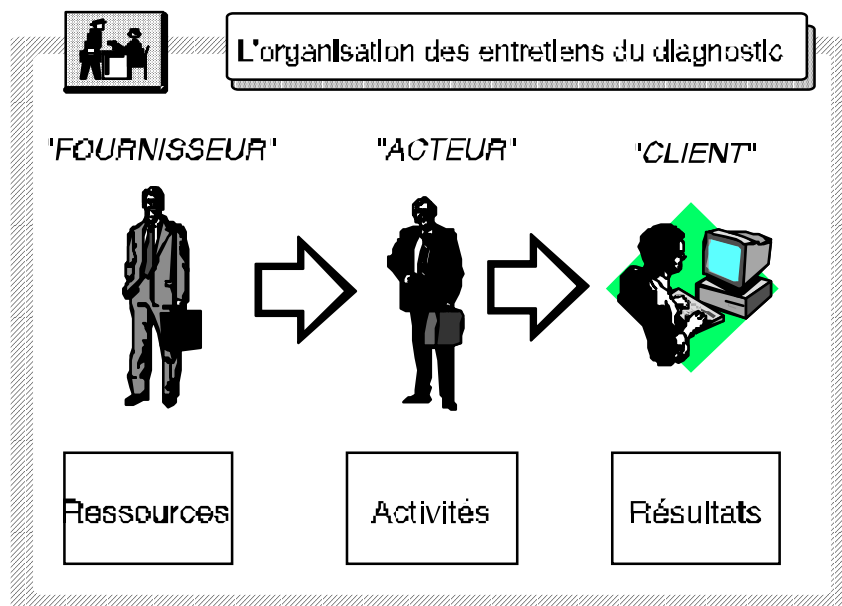
A l'heure actuelle, nous pensons qu'il serait intéressant d'établir un dictionnaire à ce sujet.

2.2. Les entretiens.

Nous avons montré précédemment que le choix des personnes concernées par les entretiens se faisait grâce aux relations fonctionnelles dans l'organisation.

Ces relations sont en fait de type « client-fournisseur » et elles répondent toutes au même modèle « ressource - Activité - Résultat » (RAR). C'est à dire qu'une personne isolée sur cette chaîne fonctionnelle réalise un certain nombre d'activités. Pour ce faire, elle reçoit d'un ou de plusieurs fournisseurs des éléments qui sont pour elle des ressources et qui lui permettent, de par ses activités, de produire un ou des résultats qui seront utiles à ses clients.

FIGURE 2



C'est sur ce modèle que les grilles d'entretiens sont aussi construites :
 FIGURE 3



Beaucoup croient qu'il est impossible d'avoir des entretiens fiables, qu'il est plus facile de se taire, de cacher ses convictions, de passer sous silence les difficultés liées à autrui, surtout lorsqu'il s'agit d'un responsable hiérarchique. En réalité il n'en est rien, dans les entreprises où nous avons expérimenté cette démarche, et en particulier cette P.M.E. de confection, nous avons observé que quoiqu'il en soit, le besoin de changement poussait les personnes à s'exprimer sur ce qui les préoccupait le plus et à s'interroger sur d'éventuelles évolutions.

Sans cette phase d'entretien, toute proposition serait aujourd'hui difficilement acceptée (voire rejetée). Elle serait interprétée comme un message directif de la hiérarchie qui ignorerait ce que les personnes concernées par l'action souhaiteraient en dire.

En conséquence les entretiens se vivent en deux phases :

Une phase d'expression libre (la purge)

Une phase conduite sur la base des activités et de la grille d'entretien.

Les entretiens, de deux heures au maximum, suivent tous ce canevas. La première phase permet de « purger » la discussion de tout besoin d'expression latent, relatif à des attentes, des dysfonctionnements ou tout autre élément qui peuvent peser sur le dialogue ultérieur. La deuxième phase est centrée sur les activités professionnelles. En décrivant les éléments correspondant à la grille d'entretien, la personne concernée est amenée à parler de son quotidien, activité par activité, et, c'est à ce propos qu'elle peut être aussi amenée à exprimer des satisfactions, des attentes, des difficultés ...

2.3. Les comptes rendus

La phase d'écoute n'a de sens que dans la mesure où elle crée un dialogue, d'une part, et qu'elle sert de support à une phase d'expression de besoin puis d'analyse, d'autre part. Cependant pour que naisse un climat de confiance, il faut qu'il y ait restitution et validation des entretiens. La confiance est un préalable à toute adhésion et à toute participation active aux changements. Il s'agit donc de restituer honnêtement les résultats, de ne s'attacher qu'aux faits. Il s'agit aussi d'accepter, de la part de celui qui mène les discussions, une régulation lors de la rédaction des comptes rendus. Nous avons aussi constaté que nous pouvions être plus porteurs de craintes que les acteurs eux-mêmes ne l'étaient. Il est donc bien nécessaire de conduire un entretien qui implique, après la phase d'écoute, une phase de reformulation et une phase de discussion pour validation et compréhension mutuelle.

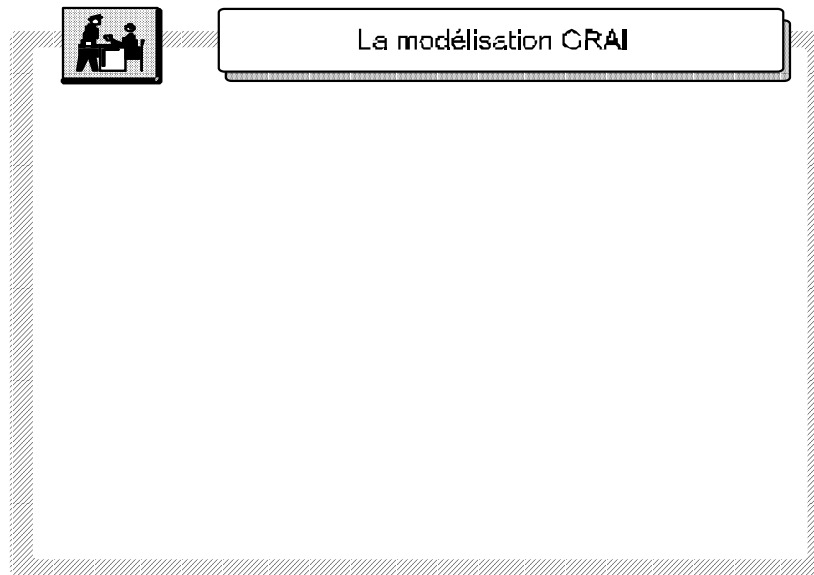
Suite aux entrevues, l'intervenant doit, comme nous venons de le dire, reformuler les activités de façon à ce qu'elles aient le même degré d'agrégation. C'est dans ce plan d'étude que celles-ci seront mises en relation dans un modèle unique et permettront de concrétiser les flux d'information et de décisions relatifs au système étudié. Par exemple, une personne a pu exprimer une activité du type « réaliser le budget » et une autre « calculer les besoins nets en production » et « déterminer les OF d'assemblage ». Pour être dans le même plan d'étude, on devra reformuler en « réaliser le budget » et « réaliser le programme d'assemblage final ». Cette agrégation nécessite, de la part de l'intervenant, une bonne connaissance des activités industrielles. Un dictionnaire hiérarchisant celles-ci sous forme de nomenclature pourrait être très utile.

Une fois reformulés, les entretiens seront soumis aux personnes concernées, lors d'une nouvelle entrevue qui permettra une relecture commune, un ajustement éventuel. Ce deuxième contact induit transparence et confiance. Il doit être systématique et conduit avec autant d'acquiescement que le premier. Une réflexion ultérieure à la première entrevue, une discussion avec des collègues ... peuvent amener des changements importants dans le compte-rendu. Cette phase est nécessaire pour le diagnostic et pour toute évolution dans l'entreprise en général, car la communication, la participation et la motivation sont directement liées (Thomas, 1993) et la réussite de la mise en application des démarches de progrès dépend de « l'état d'esprit général dans lequel se trouvent les acteurs ».

2.4. La modélisation.

L'outil principal de la modélisation est la grille GRAI (Doumeingt, 1989) et ce modèle suit l'ensemble des règles définissant l'utilisation de cette grille (Fig.4). Nous nous limiterons à décrire sommairement cet outil dans lequel les lignes positionnent les différents horizons. Les colonnes regroupent les activités selon des « macro-fonctions » génériques à la vie industrielle. Chaque case de cette grille (appelée « centre de décision » suivant la méthode GRAI) contient une activité diagnostiquée lors des entretiens ou agrégée lors de la reformulation.

FIGURE 4



La méthode GRAI prévoit aussi de représenter, par des flèches simples, les flux d'information. On représente ainsi les usages que l'on fait des différents résultats produits par telle ou telle activité. L'ensemble de ces usages visualise les relations fonctionnelles que nous avons citées précédemment. Il est possible aussi de représenter les flux de décision par des flèches doubles, car un ou des résultats d'activités peuvent servir à définir un « cadre de décision » pour une autre activité. Dans notre démarche, nous n'utilisons la représentation détaillée que constitue les réseaux GRAI, que pour les activités pour lesquelles des dysfonctionnements ont été exprimés.

Cette grille fait l'objet d'une validation du décideur et/ou du groupe de pilotage. Son interprétation est analysée car les mots de vocabulaire choisis peuvent, éventuellement, conduire à confusion dans le langage de l'entreprise. Elle sera par la suite utilisée soit comme base pour des propositions d'évolution, soit comme « photographie », référant de l'état actuel de l'organisation.

3. Conclusion.

Nous avons utilisé ce type de structuration de diagnostic pour différents usages : mise en place de systèmes de gestion de production et de maintenance assistés par ordinateur, mise en place de manuels de procédures de fonctionnement ou réorganisation de services, voire d'entreprise. Nous avons, avec l'aide de l'ISERPA⁵, développé un outil d'assistance informatique qui facilite le travail de l'intervenant, non seulement dans la phase de diagnostic, mais aussi dans la suite de la conduite des changements.

De par ses caractéristiques, la P.M.E. est un milieu particulièrement sensible aux changements. Structurer un diagnostic dans cet environnement difficile et réactif, c'est comprendre l'intérêt et le rôle des entretiens, outils essentiels de l'écoute. Il doit permettre un

⁵ ISERPA - ANGERS.

dialogue, un échange, la confiance et conduire chacun à comprendre la situation complexe dans laquelle il évolue, permettre également aux décideurs d'avoir les éléments pour une vision globale, fiable et validée de l'organisation.; en somme, construire une base suffisamment stable sur laquelle développer une stratégie de changement.

Les difficultés que nous avons rencontrées dans cette P.M.E. sont de deux ordres : Les premières, inhérentes à tout diagnostic, consistaient à obtenir la confiance des personnes en les laissant s'exprimer sur leur quotidien. Cette phase d'entretien « ouvert » laisse place à l'émotivité, aux sentiments et, comme par opposition entre chaud et froid, crée un climat d'entretien favorable à une analyse descriptive des activités détaillées.

Les secondes sont relatives au « niveau d'agrégation » et donc à la reformulation des contenus. Nous avons initié une réflexion à ce sujet. Et comme nous l'avons noté précédemment, nous pensons qu'il est possible de proposer un dictionnaire d'activités standards applicable suivant les typologies d'entreprises.

Bibliographie

- AUVINET J.M. (1991), Organiser la communication en milieu industriel, Paris, Editions d'organisation.
- BERTRAND Y. (1991), Culture organisationnelle, Sillery Québec, Presses universitaires de Québec.
- CHANLAT J.F. (1990), L'individu dans l'organisation, Laval, Editions Eska.
- CROZIER M. (1990), L'entreprise à l'écoute, Paris Interéditions.
- CROZIER M. (1995), La crise de l'intelligence, Paris Interéditions.
- DOUMEINGT (1989), Conception de système flexible de production - Laboratoire GRAI.
- GREIF M. (1989), L'usine s'affiche, Paris, Editions d'organisation.
- FOURGOUS J.M. et ITURRALDE B. (1991), Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, Paris, Editions d'organisation.
- ROCHEFOUCAULT B. et PIETRI R. (1993), L'entreprise et la société au service de l'homme, Paris, Institut La Boétie.
- THOMAS A.(1993), La connaissance du vécu en atelier de production, Nancy, Thèse de doctorat.
- THOMAS A., GRANDHAYE J.P., RENAUD J. et GUIDAT C. (1993), Une démarche d'audit, une démarche fonctionnelle, un outil de suivi, Paris, Actes congrès AFAV.