

Imprimerie Nouvelle Saint Afrique

Formation à la mise en oeuvre
d'outils de gestion

Rapport établi
à l'occasion de la
formation financée
par l'ADEFPAT

Gérard LANOYE
Avril 2005

Imprimerie Nouvelle Saint Affrique

Formation à la mise en oeuvre d'outils de gestion

Table des matières

1. Aspects de la stratégie de l'Imprimerie Nouvelle Saint Affrique en relation avec la formation.....	4
1.1. La situation initiale.....	4
1.2. Objectifs à un an.....	5
1.3. Les grandes options stratégiques pour la suite.....	5
1.4. Les premières étapes de la réflexion.....	6
2. Organisation et communication interne.....	7
2.1. Les responsabilités tactiques.....	7
2.2. La réunion mensuelle.....	8
2.3. Planning et réunion hebdomadaire.....	8
2.4. Améliorer constamment.....	9
3. Efficacité personnelle et collective.....	10
3.1. Passer du temps sur ses priorités.....	10
3.2. Communiquer sur les objectifs et les règles du jeu....	11
3.3. Introduire plus de rationalité économique.....	12
4. Conclusion.....	13
Annexes.....	14

L'Imprimerie Nouvelle Saint Afrique a connu, ces dernières années, des situations de conflit avec plusieurs salariés, se traduisant par des départs et des procès.

Olivier Rouquette, gérant, a pris en charge une bonne partie du travail de production fait auparavant par des salariés étrangers à la famille. Il a reçu une aide importante de la part de Delphine Rouquette et d'Aline Rouquette.

Le prix à payer a été un temps important passé pour l'entreprise au détriment de la vie privée.

Cette situation entraîne aussi un manque de temps et de recul pour prendre les décisions importantes pour le moyen ou le long terme.

La formation-accompagnement, financée par l'entreprise, l'OPCA CGM et l'ADEFPAT, a pour objectif de contribuer à la mise en place d'une organisation, de méthodes de travail individuel et collectif, d'outils de gestion pour retrouver un fonctionnement satisfaisant et qui permette à l'entreprise de mieux préparer son avenir.

1. ASPECTS DE LA STRATÉGIE DE L'IMPRIMERIE NOUVELLE SAINT AFFRIQUE EN RELATION AVEC LA FORMATION.

1.1. LA SITUATION INITIALE.

Au début de la formation, l'entreprise fonctionnait avec un effectif très réduit par rapport au passé et une charge de travail à peu près équivalente. Cette situation, qui a progressivement découlé des événements touchant le personnel de l'entreprise, a eu des conséquences négatives sur le fonctionnement de l'entreprise et sur l'agrément du travail pour Olivier Rouquette et les membres de sa famille qui participent au fonctionnement de l'entreprise : Delphine Rouquette, son épouse, et Aline Rouquette, sa mère.

La répartition du travail était la suivante :

- Olivier Rouquette assurait la production aidé par Delphine Rouquette et Aline Rouquette pour le façonnage et une partie des tâches annexes à la production : commandes de papier, fiches de travaux, rangements, etc. ;
- il assurait également la partie commerciale :
 - ◆ établissement des devis ;
 - ◆ livraisons, qui étaient souvent des occasions de contact avec les clients ;
 - ◆ relance téléphonique lorsque les clients
- Delphine Rouquette s'occupait du journal ;
- Aline Rouquette des tâches administratives et de gestion.

La charge de travail, trop lourde, imposait un temps de présence important, et des horaires incompatibles avec un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Du retard s'accumulait sur des tâches comme le classement, le rappel en cas de facture impayée, etc. De petits problèmes apparaissaient sans recevoir de solution satisfaisante, contribuant à dégrader la communication interne.

Cela entraînait également un fonctionnement "le nez dans le guidon", sans le recul nécessaire pour préparer et prendre les quelques décisions importantes pour l'avenir de l'entreprise.

Seul le graphiste était à l'abri dans un poste bien délimité.

Le commercial était très peu fait, mais ce n'était pas la priorité, la charge de travail étant bien suffisante pour l'effectif.

Cette situation avait quelques avantages : elle a permis à Olivier Rouquette d'améliorer son efficacité à la production, et l'entreprise a dû dégager un bénéfice appréciable pour l'exercice 2004-2005.

1.2. OBJECTIFS À UN AN.

La stratégie était, initialement, de modifier certains aspects du fonctionnement pour :

- retrouver un temps de présence et des horaires acceptables pour un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée ;
- dégager du temps pour préparer et prendre des décisions ;
- améliorer l'agrément au travail ;
- mettre en place certaines améliorations ;

tout en ayant une entreprise rentable.

Le recours à du personnel intérimaire ou temporaire, avant une éventuelle embauche en contrat à durée indéterminée, aurait sans doute été nécessaire dans un proche avenir.

Il s'est trouvée que Jean-Paul Rouquette, frère d'Olivier Rouquette et associé, a perdu l'emploi qu'il occupait à Montpellier. La stratégie de l'Imprimerie Nouvelle Saint Afrique est donc revue pour qu'il puisse être embauché. Compte tenu de ses qualifications et de ses goûts, il aurait la responsabilité de la production.

Dans ce nouveau contexte, la stratégie à suivre dans l'année qui vient s'impose :

- le premier objectif est que Jean-Paul Rouquette maîtrise le poste production avec une productivité suffisante ; un délai de 6 mois pour atteindre cet objectif paraît réaliste ;
- à partir d'octobre, Olivier Rouquette pourra dégager du temps pour d'autres tâches :
 - ◆ relancer les clients qui ont demandé un devis ;
 - ◆ puis commencer une prospection ciblée ;
 - ◆ se mettre à jour ou passer du temps à des activités importantes dans son rôle de gérant.

Ceci devrait normalement se traduire par une augmentation du chiffre d'affaires permettant à l'entreprise de payer le coût du poste de Jean-Paul Rouquette.

1.3. LES GRANDES OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LA SUITE.

Deux grandes options stratégiques se dégagent pour l'avenir plus lointain :

- stabiliser l'effectif de l'entreprise, assurer sa progression en améliorant sa marge totale ;
- ou augmenter la capacité de production :
 - ◆ en investissant ;
 - ◆ et en embauchant du personnel.

Les choix sont à faire dans un an environ. Il n'y a pas d'urgence. La **préparation de la stratégie**, l'approfondissement de chaque scénario avec ses variantes est en revanche une **priorité** de l'année.

Pour accroître les chances de réussite, il est important qu'Olivier Rouquette et Jean-Paul Rouquette définissent les finalités de l'entreprise. Cela revient à dire qu'il est souhaitable qu'ils arrivent à un accord profond sur ce qu'ils veulent que devienne, à long terme, l'Imprimerie Nouvelle Saint Afrique, en prenant en considération l'avis des autres personnes qui y travaillent.

1.4. LES PREMIÈRES ÉTAPES DE LA RÉFLEXION.

Les premières étapes retenues pour la réflexion stratégique sont :

- faire la situation actuelle par machine : son utilisation, la marge dégagée ;
- faire une première approche sur les investissements nécessaires pour chaque scénario et leurs principales variantes ;
- approfondir les possibilités de sous-traitance : quels sous-traitants pour quels produits ;
- mettre au point, avec le comptable, une méthode d'analyse de chaque marché, pour avoir les moyens de choisir en tenant compte de la rentabilité des activités.

2. ORGANISATION ET COMMUNICATION INTERNE.

2.1. LES RESPONSABILITÉS TACTIQUES.

La première description de la répartition des responsabilités était la suivante :

- Olivier Rouquette :
 - ◆ gérant, assurant à ce titre la responsabilité stratégique ;
 - ◆ achats pour l'imprimerie ;
 - ◆ production imprimerie ;
 - ◆ vente ;
- Delphine Rouquette :
 - ◆ journal ;
 - ◆ administration de la production ;
- Aline Rouquette :
 - ◆ comptabilité ;
 - ◆ tableau de bord ;
 - ◆ trésorerie et finances.

Elle correspond à la vie de l'entreprise.

L'arrivée de Jean-Paul Rouquette, qui va prendre en charge la production imprimerie, modifie les responsabilités. Des précisions sur l'autonomie de décisions de chacun seront probablement utiles. Actuellement, la prise en compte par chacun de l'intérêt de l'entreprise est telle que ce n'est pas indispensable.

La place du graphiste, les décisions qu'il peut prendre, celles qui sont du ressort de son responsable sont à discuter et à préciser avec lui.

2.2. LA RÉUNION MENSUELLE.

La raison d'être de la réunion mensuelle est de mettre en oeuvre la stratégie, et de l'adapter en fonction de l'actualité de l'entreprise et de son environnement. Elle a une durée minimum de 2 heures, une durée de 4 heures est plus réaliste.

L'ordre du jour est établi à l'avance afin que chacun sache ce qu'il a à préparer. Son déroulement type est le suivant :

- modifications de l'ordre du jour si les priorités le nécessitent ;
- chacun fait un point rapide sur son secteur :
 - ◆ donner de façon synthétique la situation du secteur ;
 - ◆ les quelques informations importantes qu'il a recueillies, pouvant avoir une influence sur l'avenir de l'entreprise ;
- point sur les améliorations, actions en cours, par exemple :
 - ◆ projet de renouvellement de l'équipement informatique et des programmes ;
 - ◆ projet de nouvelle enveloppe de travail ;
 - ◆ projet d'informatisation de la gestion des stocks ;
- décision sur les améliorations prioritaires et choix du responsable et des personnes qui vont participer à la mise en place ;
- sujets spécifiques, préparés, importantes pour l'entreprise, dans le but de prendre les meilleures décisions :
 - ◆ achat d'une machine ;
 - ◆ répartition des responsabilités ;
 - ◆ objectifs pour l'année ;
- ordre du jour prévu pour la prochaine réunion (les dates sont fixées une fois par an), choix de l'animateur et du secrétaire.

Le compte-rendu est fait au cours de la réunion, il consiste essentiellement en un relevé de décisions avec la personne qui est responsable de l'application, et la date à laquelle le résultat est prévu : "demander à M. X un devis pour la mise aux normes de la machine Y", responsable A, pour le jj/mm/aa.

Il est prévu que le graphiste puisse participer à une partie de la réunion, lorsque c'est utile, et qu'il puisse être chargé d'un point de l'ordre du jour.

2.3. PLANNING ET RÉUNION HEBDOMADAIRE.

Le planning a été remis en route. Une réunion hebdomadaire permet de compléter les échanges et de prendre les décisions opérationnelles.

Ceci permet de gagner du temps globalement par une meilleure coordination, en prenant en compte, notamment :

- les contraintes du journal le Saint Affricain ;
- les disponibilités du papier et d'autres fournitures ;
- les changements de couleur à l'impression ;
- le travail du graphiste ;
- les déplacements pour les livraisons et les relations commerciales ;
- etc.

Cette réunion est courte, limitée aux aspects opérationnels. Les demandes ou idées de changement ou d'améliorations ne sont pas discutées, elles sont simplement relevées pour être traitées soit à l'occasion de la réunion mensuelle, soit par la personne responsable ou un groupe de travail.

Toutes les personnes concernées participent à la réunion (ou à une partie), notamment le graphiste dont le travail intervient en amont de l'impression.

Certains aspects gagnent à être vus entre deux personnes, lorsque les autres sont peu concernées. C'est par exemple le cas des clients à relancer pour le règlement des factures. La fréquence sera le plus souvent mensuelle.

2.4. AMÉLIORER CONSTAMMENT.

Une fois intégrée la volonté d'améliorer constamment le fonctionnement de l'Imprimerie Nouvelle Saint Affrique, les idées sont nombreuses et sont riches de l'expérience, de l'implication et de la créativité des personnes.

Jean-Paul Rouquette a une place particulière qui enrichit ce potentiel par , paradoxalement, la méconnaissance qu'il a du fonctionnement quotidien et son expérience acquise ailleurs.

3. EFFICACITÉ PERSONNELLE ET COLLECTIVE.

3.1. PASSER DU TEMPS SUR SES PRIORITÉS.

La définition des responsabilités et la fixation des objectifs permet à chacun de définir ses priorités, ce qui permet de structurer son temps par ce qui est important plutôt que par ce qui est urgent.

La gestion du temps propose dans ce but la mise en place de "zones sacrées", période d'environ une heure et demie consacrée à des tâches qui demandent de la réflexion. Ce sont des rendez-vous avec soi, sans être dérangé par des coups de téléphone ou par des personnes qui passent. Elles sont consacrées :

- à élaborer les priorités de la gestion de son temps ;
- à établir ses plans d'action ;
- à évaluer un investissement projeté ;
- à préparer une délégation ;
- à préparer une réunion ;
- à mettre au point une nouvelle méthode de travail ;
- etc.

Olivier Rouquette, en tant que gérant et en tant que responsable commercial, aura, par exemple, à utiliser les zones sacrées pour :

- élaborer la stratégie ;
- formaliser les principes à respecter dans l'entreprise ;
- préciser ce qu'il attend des autres et :
 - ◆ préparer les entretiens pour leur dire ;
 - ◆ préparer les délégations qui en découlent ;
 - ◆ prévoir la formation nécessaire ;
- évaluer les couples produit/marché ;
- préparer la prospection ;
- etc.

Le fait d'avoir une part de travail "manuel" présente l'avantage que le cerveau continue à travailler tout seul et que les solutions semblent soudain évidentes. Une part du temps passé en réflexion devant un feuille de papier reste néanmoins indispensable.

3.2. COMMUNIQUER SUR LES OBJECTIFS ET LES RÈGLES DU JEU.

La bonne formulation serait plutôt : communiquer sur les finalités et les principes qui s'appliquent dans l'entreprise.

Une bonne partie des finalités et des principes sont implicites, transmises par la vie quotidienne de l'entreprise.

Par rapport aux clients, c'est notamment :

- être à l'écoute des besoins des clients ;
- adapter la prestations à ces besoins ;
- ajouter du service dans une optique de sans-soucis pour le client :
 - ◆ conserver les éléments des travaux fait précédemment : maquette, plaques, papier utilisé, etc ;
 - ◆ répondre dans des délais courts lorsqu'il a un besoin urgent ;
 - ◆ faire la livraison ;
- répondre si possible à l'ensemble de ses besoins, ou l'orienter vers un autre prestataire ;
- avoir avec lui des relations de qualité.

Les principes pour ceux qui travaillent dans l'entreprise sont centrés sur l'autonomie et l'initiative :

- s'impliquer au maximum dans leur travail et assumer leur fonction ;
- faire des propositions pour améliorer le travail ;
- s'adapter aux besoins ;
- progresser ;
- développer une polyvalence ;
- fonctionner dans la transparence : échanger sur les difficultés rencontrées, dire ce qui se passe ;
- travailler avec plaisir et dans la bonne humeur.

Le gérant a la responsabilité de décider de ces finalités et principes, et de les faire respecter. Pour la cohérence, ils doivent pouvoir donner leur avis. Ils doivent aussi avoir le droit de critiquer le chef d'entreprise s'ils pensent qu'il agit en contradiction avec ce qu'il dit.

Chacun a besoin, pour être bien dans sa fonction, de savoir ce que l'on attend de lui et de connaître l'appréciation que le gérant porte sur son travail, son implication et son comportement. Pour être dans un dynamique positive, il est préférable de faire en sorte que l'appréciation sera le plus souvent positive, à condition de réagir vite quand quelque chose n'est pas satisfaisant.

Une négociation des délégations, avec chaque délégataire, est à prévoir dans le but de bien préciser les objectifs et l'autonomie de décision du délégataire.

Des choix stratégiques restent à faire, nous l'avons vu précédemment. Ils vont compléter et infléchir les finalités et principes implicites.

La communication sur ces finalités et principes se fait surtout par la discussion à l'occasion des réunions et entretiens habituels. Une réunion spécifique est à prévoir lorsque les choix stratégiques auront été faits. Il est souhaitable de faire un document écrit simple à cette occasion.

3.3. INTRODUIRE PLUS DE RATIONALITÉ ÉCONOMIQUE.

La préparation des décisions doit comporter une évaluation de la solution proposée dans les situations simples :

- avec une partie qualitative : avantages et inconvénients par rapport à la situation actuelle ;
- et aussi une partie quantitative : coût et temps nécessaires à la mise en place, gains en argent et en temps prévisibles.

Dans des situations plus complexes, quand plusieurs alternatives sont possibles, il est nécessaire d'évaluer deux ou trois solutions suffisamment différentes.

Le changement d'expert-comptable correspond à un besoin de conseil en matière fiscale et sociale, et aussi en matière économique. Nous avons vu qu'il sera nécessaire d'avoir des informations plus précises contractuellement sur la rentabilité des activités pour faire les choix stratégiques.

Il est aussi prévu la mise en place d'un indicateur de résultat, qui peut facilement être obtenu à partir de la comptabilité. Il s'agit d'un premier élément d'un tableau de bord qui peut, à l'avenir, être plus complet.

4. CONCLUSION.

Des changements significatifs sont intervenus à l'occasion de la formation. Il s'agit parfois, simplement, d'utiliser à nouveau des outils et des méthodes de travail qui avaient été progressivement abandonnés.

Un autre changement concerne la mise en place d'un système de coordination qui a pour effet d'instaurer un dialogue constructif dans le but d'améliorer constamment le fonctionnement de l'entreprise.

Les personnes qui travaillent à l'Imprimerie Nouvelle Saint Affrique peuvent en attendre plus d'efficacité dans le travail avec plus de plaisir, et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

A condition d'y consacrer un temps suffit, la préparation des choix stratégiques pourra être faites avec le recul suffisant.

Annexe

Bilan de la formation

Points forts et points faibles

Bilan de la formation

ASPECTS POSITIFS.

On a appris à se parler.

On a appris à s'écouter.

Nous avons plus de méthodologie dans le travail.

On pose les problèmes, on cherche des solutions.

Il y a des objectifs personnels.

On a mis en place des améliorations.

On a changé de comptable.

On décide un peu mieux.

La formation nous a obligé à réfléchir, à discuter.

Les photos du tableau et les documents distribués pendant la formation.

ASPECTS NÉGATIFS.

Une journée tous en même temps : c'est trop long pour l'entreprise.

Devoirs trop longs.

Vocabulaire qu'on n'arrive pas à adopter.

Pas assez structuré.

SI C'ÉTAIT À REFAIRE.

En demi-journée.

Ou à l'extérieur.

Pourquoi pas le samedi.

Points forts et points faibles

Il s'agit d'une première analyse, incomplète, des points forts et des points faibles de l'Imprimerie Nouvelle Saint Affrique. Elle comprend pour une part l'expression de dysfonctionnements qui ne sont pas à proprement parler des points faibles. Une analyse plus complète est souhaitable pour préparer les choix stratégiques.

Points forts	Points faibles
Rapidité (délais courts)	Manque de finition (emballage)
Travaux adaptés à la demande des clients (ex. : conditionnement)	Manque de qualité sur certaines choses (variation des couleurs)
Suivi des modèles, numéros de série, etc.	Livraisons prévues à l'avance faites au dernier moment ou retardées
Respect des délais	Relance clients pour le règlement des factures
Clients orientés vers d'autres services (si l'Imprimerie Nouvelle Saint Affrique ne peut pas les satisfaire)	Trop long pour obtenir les devis des sous-traitants
Disponibilité au téléphone	Les clients n'ont pas toujours reçu les factures (c'est ce qu'ils disent), ce qui pose des problèmes pour les relancer
Facilités de paiement	Libellés sur les factures
Facturation faite à temps	
Qualité du relationnel avec les clients	
Prix compétitifs	