

# **APPLICATION À LA SOCIÉTÉ BASPA**

*« Qu'est-ce qui vous empêche de faire votre travail ? »*

---

## 1. BASPA

BASPA est une entreprise familiale créée il y a 50 ans dans le but de produire des pièces automobiles pour l'après-vente (ce qui n'est pas une raison d'être car c'est un « quoi » et non un « pourquoi »). Elle emploie 60 personnes et produit un million de pièces par an pour un chiffre d'affaires de 14M€. BASPA est une société bien réelle mais un nom inventé pour des raisons d'anonymat.

BASPA ne réalise qu'un seul type de produit composé d'un corps en aluminium (moulé et usiné sur place à partir de matière première achetée) et de composants achetés. Ces produits sont dits « de qualité équivalente » selon le règlement européen 461/2010, c'est-à-dire qu'ils sont réalisés à partir d'une pièce d'origine et selon un cahier des charges interne (pas selon le cahier des charges constructeur). Ce ne sont donc pas des pièces d'origine.

Les clients traditionnels de BASPA ne sont pas les constructeurs automobiles mais les chaînes de distribution comme Norauto ou Feu vert. Ils sont vendus en B2B sous la marque BASPA. Néanmoins, avec la création des réseaux multi-marques Motrio (Renault) et Eurorepar (PSA), les constructeurs sont récemment devenus des clients potentiels y compris pour les autres marques que les leurs. BASPA ne vend pas en B2C.

L'étude s'appuie sur les constats et les documents obtenus lors d'un audit. Ces informations ont été complétées par un entretien téléphonique avec un commercial qui a gentiment accepté de répondre à .... 300 questions ...

---

## 2. Une compétitivité en baisse

Cela fait plusieurs années que la compétitivité de BASPA se dégrade au point de générer des problèmes de trésorerie. Face à la concurrence nationale déjà fournie (BASPA est seulement 4<sup>e</sup> dans son pays et 8<sup>e</sup> européen), l'entreprise parvenait encore à préserver ses marges. Mais l'arrivée de nouveaux entrants dont les produits sont 30% moins chers a changé l'environnement concurrentiel.

Pour survivre avec des prix plus élevés, BASPA a identifié les facteurs clés de succès suivants :

- Des délais de livraison courts soit 3 semaines (3 mois pour les produits low cost)
- Une qualité au meilleur niveau (mêmes composants que les pièces d'origine)
- Une coopération avec des concurrents locaux afin de proposer ensemble une offre couvrant 95% du parc automobile européen

Mais la loi des 80/20 s'applique : les fournisseurs low cost produisent les 20% de références qui font 80% des ventes et des marges. Ces volumes importants rendent possible de prévoir les ventes donc d'anticiper les commandes et d'absorber les temps de transport. BASPA teste ces produits bon marché, les met en défaut et informe ses clients mais dans les faits ils s'améliorent peu à peu et convainquent de plus en plus de clients.

La stratégie de différenciation de BASPA n'est pas remise en cause mais ne suffit plus à justifier le positionnement prix. Comment améliorer la compétitivité de BASPA ?

Pour aider BASPA, la démarche proposée est de réaliser un diagnostic terrain puis de concevoir un projet de changement fondé sur les conclusions du diagnostic.

---

### 3. Déroulement du diagnostic de terrain

Spontanément, un déroulement en 3 étapes est proposé :

1. Préparation sur documents

1. Entretiens et visite

2. Analyse des résultats et restitution (idéalement sur place)

#### **Préparation**

Si l'entreprise a pris conscience de l'utilité de clarifier sa raison d'être et ses valeurs, elle aura probablement communiqué sur le sujet sur son site internet. Toutefois l'existence de ces notions est à considérer avec précaution car elles peuvent être des lettres mortes sans réalité sur le terrain.

Le site internet ainsi que des présentations générales destinées à l'extérieur contiennent une foule d'autres informations intéressantes : Quelle est la stratégie ? Est-elle construite ou déduite ? Le client est-il au centre des préoccupations ? Comment l'entreprise se différencie-t-elle pour les clients ? L'historique témoigne-t-il d'une entreprise qui produit la même chose depuis sa fondation ou qui investit sans cesse dans des relais potentiels de croissance ?

L'organigramme indique si on a affaire à une organisation pyramidale classique et permet de choisir les personnes que l'on souhaiterait rencontrer.

Enfin, lors de la préparation de la visite, des questions simples peuvent être posées : Depuis combien de temps le patron est-il là ? Quel est l'effectif, le turnover, le pourcentage de productifs directs ?

#### **Entretien avec le dirigeant**

Il est utile, même brièvement, de rencontrer le dirigeant. C'est à lui en effet de décider la direction et de donner l'impulsion nécessaires à la mise en marche coordonnée de l'entreprise. Il donne le « la » en quelque sorte. Les questions à lui poser :

L'entreprise a-t-elle une vision ou une mission ? Des valeurs sont-elles définies ? Comment sont-elles transmises ? Qui, d'après lui, est responsable de la qualité des produits ?

Des questions sur la stratégie (SWOT, forces de Porter) nous permettront de comprendre si le personnel fait partie des facteurs clés de succès. Elles nous permettront également d'évaluer son niveau de compréhension de l'entreprise en tant qu'élément d'un système.

La lecture de messages ou discours nous renseignera sur son leadership (style et vision). Enfin, il ne faut pas oublier de demander ce qu'il attend de ce diagnostic (simple curiosité ou attentes fortes) car son adhésion pleine et entière est indispensable à la réussite du changement qui suivra.

## **Questionnaire**

Nous avons dit que le dirigeant donnait le « la », tel un chef d'orchestre. Les autres entretiens ont donc pour but de voir si l'orchestre joue juste, si le « la » est entendu et mis en œuvre. Ils ont également pour but de voir comment le style de leadership est vécu et si les mécanismes de la motivation sont en marche.

Pour cela, l'enquête GALLUP (dont nous avons vu en introduction les résultats abyssaux de la France) peut nous aider.

Les 12 questions de cette enquête sont :

- *Je sais ce qu'on attend de moi au travail.*
- *Je dispose du matériel et de l'équipement nécessaires pour bien faire mon travail.*
- *Au travail, j'ai l'occasion de faire ce que je fais le mieux chaque jour.*
- *Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des félicitations pour mon travail.*

- *Mon superviseur, ou quelqu'un au travail, semble se soucier de moi en tant que personne.*
- *Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement.*
- *Au travail, mon opinion semble compter.*
- *La mission ou l'objectif de mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important.*
- *Mes associés ou collègues s'engagent à fournir un travail de qualité.*
- *J'ai un meilleur ami au travail.*
- *Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès.*
- *L'année dernière, j'ai eu des occasions d'apprendre et de m'épanouir au travail.*

Il est aisé de relier ces questions aux 14 obligations, principalement aux obligations 1, 2, 6, 7, 12 et 13. Elles trouvent donc naturellement leur place dans notre questionnaire et invitent à reprendre le même principe de questions fermées à la première personne pour le reste du questionnaire.

Dans ce questionnaire, toutes les questions sont reliées avec l'un des 50 critères. Il y a 300 questions ce qui est beaucoup. Néanmoins le questionnaire se remplit en moins d'une heure. Il y a 5 réponses possibles. Pas de réponse médiane pour obliger à prendre position :

Oui !	Plutôt	Plutôt pas	Non !	Je ne sais pas
-------	--------	------------	-------	----------------

Certaines questions sont sur plusieurs niveaux, comme ici :

- Mon manager me délègue parfois certaines activités car :
  - Il manque de temps

- Il ne sait pas faire lui-même
- Il veut m'exercer à prendre plus de responsabilités
- Autre

La dernière question ci-dessus est ouverte. Il y a au total 6 questions ouvertes :

- 3 questions « autre »
- Comment améliorer la qualité et la productivité en même temps ?
- Comment savez-vous que vos clients sont satisfaits ?
- Lorsque la société a été fondée, quelle était alors la motivation des fondateurs ?

## **Entretien avec des employés**

Idéalement, il faut rencontrer au moins 5 personnes :

- Le dirigeant
- Un productif direct (une personne qui crée la valeur achetée par les clients)
- Un manager intermédiaire
- Un commercial et un acheteur (ou une seule personne ayant une bonne connaissance des rapports de l'entreprise avec l'extérieur)

Ceci nous permettra d'avoir une vision d'ensemble sur les relations à l'œuvre dans le processus de création de valeur et sur les rapports avec l'extérieur.

Au cours du questionnaire, il est bien sûr possible de dialoguer pour apporter des précisions.

Par ailleurs, plus le nombre de personnes rencontrées est important et plus le résultat est fiable, d'abord grâce à la représentativité plus grande de l'échantillon et la possibilité de recouper mais aussi grâce à l'anonymat accru des réponses.

En effet, dans certaines entreprises, la réponse donnée peut être la réponse attendue par la direction plutôt que le sentiment authentique de la personne qui remplit le questionnaire.

## **Visite terrain**

Se rendre sur place est indispensable pour rencontrer les personnes, observer le fonctionnement de l'entreprise et vérifier la cohérence entre actes et paroles.

- Quel genre de management visuel est utilisé ?
- Comment l'entreprise communique-t-elle avec ses employés ?
- Y a-t-il des pointeuses ?
- Y a-t-il une boîte à idées ?

Il peut être très utile de participer à un rituel quotidien d'animation d'équipe, non seulement afin de voir le style de leadership mis en œuvre mais aussi car une telle réunion est la manifestation d'un système en place. Identifier ce système, comprendre à quoi il sert, comment il est utilisé, en quoi il consiste peut en dire long sur l'entreprise.

## **Restitution**

Si la préparation est suffisante et que le temps passé sur place dépasse un jour, alors la restitution peut se faire lors de la visite. Les éléments restitués sont :

- Un radar avec 7 axes : les dimensions du modèle 7S
  - Pour chaque dimension, une liste des points conformes et des points non conformes aux obligations de Dr. Deming.
- 

## **4. Diagnostic**

Le déroulement du diagnostic de BASPA s'appuie sur un audit du procédé de fabrication qui a eu lieu en 2014. De plus,

je suis particulièrement bien placé pour définir la relation de BASPA avec ses clients car mon employeur d'alors en était un !

Le diagnostic repose sur :

- L'audit (y-compris une rencontre avec le dirigeant),
- Un entretien avec le questionnaire de l'ancien responsable commercial monde (6 mois après son départ de l'entreprise),
- Mon expérience en tant que client B2B car mon employeur en était un,
- Une présentation de l'entreprise de 2014 et 2016,
- Le site internet,
- L'organigramme,
- Les objectifs qualité,
- La fiche de compétences des opérateurs d'usinage,
- Le suivi des retours client,
- Un planning.

C'est un résultat presque complet mais il y a un biais important du fait qu'aucun productif direct n'a été rencontré.

## Résultat

Voici les principaux points **faibles** (en gras) et *forts* (en italique) pour les 7 dimensions et chacun des 50 critères.

### *Valeurs partagées*

- 1. Pas de raison d'être autre que le profit.**
- 2. Valeurs humaines non définies. Comportements non définis.**
- 3. Attrition commençant par la base en cas de difficultés (chômage partiel notamment).**

4. *L'entreprise a compris que la qualité permettait de gagner en productivité et en capital confiance. Elle s'est donné les moyens de qualifier les produits achetés.*
5. **Avoir peu de retour qualité et les traiter rapidement est considéré comme suffisant pour fidéliser les clients. L'entreprise prend tout juste conscience, à ses dépens, du fait qu'elle pouvait perdre un client satisfait.**
6. *L'entreprise entretient des relations durables avec ses fournisseurs et ne recourt pas systématiquement à la mise en concurrence. Elle entretient également des relations collaboratives avec certains concurrents.*
7. *BASPA maintient au goût du jour son outil de production et de conception/validation. Il semble qu'il n'y ait pas d'innovation produit ou service.*
8. **Tout le monde n'est pas aussi important, existence de privilèges liés au statut ainsi que de préjugés.**

### **Style**

9. *Bonne collaboration au sein de l'entreprise et soucis d'aider le client interne. Des domaines réservés.*
10. **Les initiatives ne sont pas particulièrement encouragées ni aidées.**
11. **Idéalement, tout est parfait et on ne change rien. Le changement est plutôt subi que bienvenu.**
12. **La raison d'être n'est pas utilisée pour donner du sens (il est vrai qu'elle ne s'y prête pas).**
13. **Pas de démarche de progrès top down.**
14. **Manager accessible. Modèle de management typé contrôle/commande. Déficit en termes de reconnaissance.**
15. **Contrôle : il y a des pointeuses et des circuits de signature. Droit à l'erreur.**

16. *Le dirigeant fait preuve d'assertivité. **Transparence variable.***
17. *Le personnel tire satisfaction du travail réalisé.*
18. **Style de décision directif.**
19. **L'entreprise n'encourage pas de comportements particuliers.**
20. **La qualité est déléguée au service éponyme.**
21. **Les actes du dirigeant ne constituent pas une aide à la décision pour tous (exemplarité, incarnation).**
22. *Le dirigeant est en poste depuis 20 ans.*

### ***Personnel***

23. **La culture d'entreprise se découvre sur le terrain, parfois dans la douleur.**
24. **Disponibilité des collègues pour aider le nouvel arrivant. Pas de formation au poste et pas de référentiel métier.**
25. **La direction de l'usine est déléguée à un chef d'établissement.**
26. **Peu de possibilité de formation.**
27. *En usine, le niveau de qualification des opérateurs fait l'objet d'un suivi. **Dans le tertiaire : pas d'objectif d'acquisition de compétences nouvelles.***
28. **Il y a des entretiens annuels d'évaluation et le MBO est en vigueur.**
29. **Les primes dépendent du salaire et ne concernent pas tout le monde, ce qui suscite des jalousies.**

### ***Talents***

30. **Doute sur la compréhension de l'entreprise étendue en tant que système donc sur la capacité de progresser de l'entreprise.**

31. **Pas de démarche « standardisation ».** **Beaucoup de postes de travail sans instruction écrite.** *Gammes et plans correctement archivés. Importance donnée à la transmission du savoir de génération en génération.*

### **Structure**

32. **Structure pyramidale classique.** **4 niveaux hiérarchiques.**
33. **Opérateurs non polyvalents :** **Le régleur, le contrôleur et l'opérateur peuvent être des personnes différentes.**

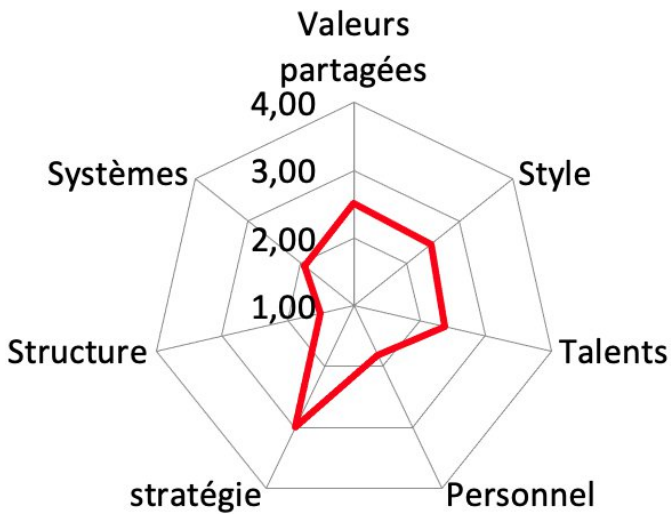
### **Stratégie**

34. **L'entreprise a correctement identifié ses forces (profondeur de gamme, qualité, délais) et faiblesse (coûts).** **La stratégie repose sur ce constat et est pérenne.**
35. **Stratégie dictée par la concurrence.**
36. *L'entreprise tient à sa réputation et ne sacrifie pas à la tentation de baisser les coûts en utilisant des composants bon marché mais douteux. Elle est certifiée ISO 9001 et ISO/TS 16949.*

### **Systemes**

37. *L'entreprise envoie un questionnaire de satisfaction. Les clients ne répondent pas. Pas d'autres actions pour mieux connaître les besoins des clients.*
38. **Stock très important afin de pouvoir offrir un large catalogue et des délais courts.** **Campagnes de production de 5 jours.** **Temps de changement des moules de 4 à 8 heures**
39. *La coordination projet bénéficie du fait que le bureau d'études et la production sont dirigés par la même personne.*

40. **Peu d'effort pour améliorer les pièces copiées ou pour que l'enseignement tiré d'un incident soit pris en compte pour les autres produits.**
41. **Pas de MSP. Pas de graphique de contrôle malgré le relevé de nombreuses informations quantitatives. Pas de plan de surveillance. Utilisation de la norme ISO 2859 pour l'échantillonnage des contrôles au lieu de chercher à les supprimer. *Existence de poka-yoke.***
42. *Des relations de long terme sont entretenues. De plus, une procédure de qualification des fournisseurs existe.*
43. Non évalué.
44. Non évalué.
45. **Pas de PDCA. Des opportunités de progrès non exploitées. Le délai de livraison est passé de 2 à 3 semaines entre 2014 et 2016.**
46. **Pas de distinction entre cause commune et cause spéciale. Un cas de défaut mis sur le compte de l'opérateur mais relevant en fait du système (propreté des pièces).**
47. *Pas de panneaux affichant des objectifs chiffrés arbitraires. Pas d'affichage des actions de l'entreprise pour progresser ni des statistiques de l'entreprise.*
48. **Existence d'objectifs annuels chiffrés (rebut, progression des ventes, nombre de clients, etc.) sans indication de la méthode à suivre.**
49. **Existence de problèmes affectant les opérateurs.**
50. Non évalué.



### Résultat pour BASPA

C'est à une transformation profonde que nous convions BAS-PA. Est-ce possible ? Par quoi commencer ? Comment faire ? Avec qui ? C'est l'objet du chapitre suivant !