

Avant-propos

*Un investissement dans le savoir
paie toujours les meilleurs intérêts.*

BENJAMIN FRANKLIN ■

POURQUOI CE LIVRE ?

Le concept de *productivité* est un « objet » curieux qui change d'aspect selon l'angle sous lequel on l'observe. Vu du côté social ou des exécutants, il est souvent connoté négativement car associé à des réductions de personnel, des délocalisations, des dégradations des conditions de travail, une augmentation du stress, etc. S'il est vrai que la recherche de productivité s'est souvent soldée par ce type d'effets, ce ne sont pas là les seules réponses possibles, loin s'en faut. Pour les opérationnels, les « techniciens », productivité rime souvent avec nouvelles machines, nouvelles technologies ou moyens supplémentaires, donc besoin d'investissement. Pour des consultants comme nous, la productivité est avant tout affaire d'utilisation efficiente des moyens et ressources en place, idéalement sans investissements supplémentaires. La recherche de productivité permet alors de revisiter les installations et les équipements, de revoir les pratiques et les manières de faire, d'améliorer les postes et les conditions de travail.

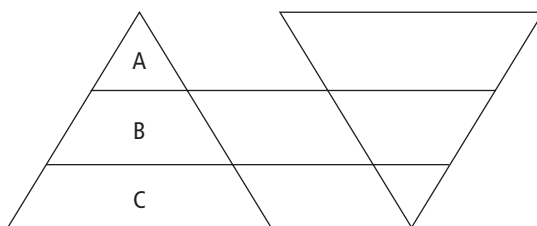
En plus des gains de productivité proprement dits, ce sont également ces derniers types de bénéfices collatéraux que ce livre vise à promouvoir.

Les actionnaires, les décideurs et les hiérarchiques, eux, voient dans la productivité une obligation, un défi et surtout un paramètre fondamental et incontournable de décision et de pilotage de leurs activités. La recherche de productivité n'est pas moins « risquée » pour eux, en ce sens qu'elle peut remettre beaucoup de choses en question, mais ils en comprennent probablement mieux les tenants et les aboutissants.

L'approche traditionnelle et locale des gains de productivité ne suffit plus, car, au-delà de la productivité centrée sur l'entreprise elle-même, c'est la satisfaction des clients qu'il est nécessaire de garantir. Pour cela il faut identifier leurs attentes et se doter d'un *système performant*, apte à répondre à toutes leurs exigences.

Les dirigeants ou quartiers généraux réclament des gains de productivité, transmettent leur vision, montrent la direction et invitent au *voyage vers l'excellence*. Ils fixent les grands objectifs sans forcément préciser ni les étapes ni les moyens pour y parvenir. C'est à leurs subordonnés immédiats que revient la tâche de traduire la vision ou la politique en stratégie, puis à l'étage inférieur suivant d'élaborer les déploiements tactiques satisfaisant aux besoins stratégiques.

Ce mode de transfert en cascade est généralement bien admis dans toutes les organisations, mais les différents étages n'ont pas toujours conscience des besoins ou des difficultés des uns et des autres.



En effet, à la traditionnelle pyramide hiérarchique correspond une pyramide inversée, représentative des responsabilités et des attributs que chaque niveau – direction (A), encadrement intermédiaire (B) et exécutants (C) – se voit alloués, ainsi que du rapport au temps et du niveau de détails que chaque étage doit prendre en charge¹.

1. Pour les détails, se reporter à Christian Hohmann, *Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants*, Éditions d'Organisation, 2005.

Niveau	Responsabilités	Rapport au temps	Niveau de détails
Direction	Importantes et variées	Voit loin dans le temps, se préoccupe du futur (semestre, année suivante)	Peu de détails, beaucoup de synthèses, de raisonnements à grandes mailles et grosses masses
Encadrement	Fait le lien entre la direction et les exécutants. À ce titre, doit traduire dans les deux sens les grandeurs et les mots des uns dans les unités et le langage des autres		
Exécutants	Traditionnellement faibles à nulles et peu variées (exécution des tâches)	L'horizon se limite à la journée en cours, va parfois jusqu'à la semaine suivante	Beaucoup de détails pratiques
Source : Christian Hohmann, <i>Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants</i> , Éditions d'Organisation, 2005			

Par ailleurs, plus on se trouve vers le haut de la pyramide hiérarchique, plus on dispose d'autonomie et plus on fixe les objectifs, les « quoi » à ses subordonnés, sans préciser comment y parvenir. Le choix des « comment » est généralement laissé à l'appréciation des encadrants. À l'inverse, plus on se trouve vers les niveaux d'exécution, moins on dispose d'autonomie et plus la hiérarchie ou le système doit dicter les « comment » : gammes, instructions, consignes, modes opératoires, etc.

La *couche intermédiaire* des encadrants est de ce fait extrêmement importante; il convient de leur apporter les connaissances et le soutien nécessaires à leur mission.

Le but de ce livre est précisément d'aider les responsables et les encadrants à identifier et exploiter les leviers de la productivité, à expliquer la nature des défis que l'entreprise doit relever, à rassurer leurs subordonnés par des réponses factuelles et opérationnelles. Il vise à faire le lien entre le discours et la pratique, à aider à comprendre les différents concepts et méthodes, puis à passer des « quoi » aux « comment ».

Par ailleurs, cet ouvrage propose de revisiter quelques méthodes, outils et *meilleures pratiques* de l'industrie, que vingt à trente ans d'expérimentation, de mise en œuvre et de maturation permettent de mettre en perspective avec les défis actuels.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Aux directeurs opérationnels et chefs de service, qui doivent guider, aider et soutenir leurs encadrants. Aux agents de maîtrise et chefs d'équipe, agents des méthodes et animateurs du progrès permanent, qui ont besoin de réponses concrètes à leurs problèmes quotidiens.

Le lecteur trouvera un bon nombre d'anglicismes dans cet ouvrage. Il ne s'agit nullement d'une fantaisie d'auteur ou d'un effet de mode, mais du souci de conserver les appellations les plus courantes en usage dans les entreprises.