Introduction

Pendant les treize premières années de ma carrière professionnelle, j'ai occupé des fonctions d'organisation et d'animation d'activités de production au sein d'entreprises industrielles.

Au cours de cette période, j'ai eu l'opportunité de découvrir différentes techniques qui m'ont permis :

- d'organiser les différentes activités dont j'avais la responsabilité ;
- d'améliorer les performances de ces activités ;
- de traiter les situations problématiques rencontrées lors de la réalisation de ces activités.

Au fur et à mesure de mon expérience, j'ai constaté, aussi bien dans les entreprises dans lesquelles j'étais employé que dans celles avec qui j'entretenais des relations, que la mise en œuvre de ces techniques n'aboutissait pas toujours à l'objectif fixé au préalable ou ne permettait pas de maintenir durablement les résultats acquis.

Ayant pris conscience que déployer des moyens pour engager une action dont les résultats s'avéraient insuffisants ou éphémères représentait un échec, j'ai alors cherché à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de ces techniques.

Généralement, ces dernières n'étaient pas elles-mêmes directement à l'origine de l'échec. Lorsqu'elles étaient appliquées selon leurs principes et dans un contexte adapté, les résultats attendus étaient réalisés et pérennisés. Ce n'était donc pas le fond de ces techniques qu'il était nécessaire de revoir, mais la manière de les mettre en œuvre.

> Si l'on utilise un marteau pour desserrer un écrou, nous avons toutes les chances d'échouer. Ce n'est pas le marteau qui est responsable de l'échec, mais le choix de l'outil pour effectuer le travail.
>
> De la même manière, si on cherche à enfoncer un clou en tenant un marteau par sa tête en acier et que l'on frappe avec son manche, il sera difficile de réaliser un travail performant.
>
> Dans ce cas, l'outil choisi est le bon, mais c'est la manière de l'utiliser qui n'est pas correcte.

© Groupe Eyrolles

La lecture de plusieurs livres, les formations professionnelles suivies, les échanges réalisés avec des collègues et mes propres expériences m'ont permis de formaliser un principe, relatif au choix et à la mise en œuvre des différentes techniques existantes. Ce dernier s'est avéré très positif pour traiter diverses situations auxquelles j'ai été confronté.

En 1999, j'ai décidé de quitter mon employeur pour créer ma société de conseil et formation, afin d'affiner ce principe et de le faire partager à d'autres entreprises.

Principe de mise en œuvre des méthodes et outils

Ce principe est fondé sur une conviction et sur des observations.

Tout d'abord, j'ai acquis la conviction que la gestion d'une activité, quelle qu'en soit sa nature, est toujours organisée sur les bases de multiples prévisions. Des aléas non pris en compte viennent plus ou moins perturber le déroulement de l'activité, ce qui ne permet pas de réaliser les résultats attendus.

> Vos horaires de travail vous octroient une pause d'une heure le temps de midi. Vous prévoyez de profiter de ce moment pour vous rendre dans un club de sport afin de vous détendre. Sur la route, votre véhicule tombe en panne et il vous faut une heure trente minutes pour réparer. Vous reprenez votre travail en retard et vous ne vous êtes pas détendu, bien au contraire !

Le but recherché par toute personne responsable d'une activité consiste à réaliser ce qu'il prévoit par la mise en place d'une organisation performante et de résoudre efficacement tous les problèmes (écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé) lorsqu'ils se présentent.

Pour atteindre cette performance, il est indispensable de comprendre :

- le principe de fonctionnement d'un organisme ;
- le contexte dans lequel il évolue ;
- les objectifs, les enjeux, les principes et les étapes de mise en œuvre des principales techniques de travail qui existent actuellement.

Ensuite, les différentes observations que j'ai pu faire, depuis maintenant plus de vingt ans, font état d'une certaine forme de gaspillage (pas de résultats, résultats insuffisants, résultats éphémères) lors de la mise en œuvre de démarches d'organisation, d'amélioration ou de résolution de problèmes.

© Groupe Eyrolles

Les causes de ces gaspillages sont diverses et variées, et on peut citer comme principales :

- les techniques de travail ne sont pas systématiquement mises en œuvre de manière préventive, c'est-à-dire pour organiser les activités d'une entreprise ;
- les techniques de travail sont souvent utilisées partiellement au cours d'actions curatives, qui ont pour but de résoudre des problèmes à court terme afin de ne pas affecter la satisfaction des clients (non-respect d'un délai de livraison, non-respect des quantités demandées, non-respect des exigences de conformités des produits livrés…).
  Ces différentes actions sont généralement déclenchées au dernier moment avec des résultats attendus très rapidement. Ainsi, elles ne prennent que trop rarement en compte l'impact économique et les causes premières du problème de manière à éviter sa réapparition.
  Il résulte de cette manière de procéder deux conséquences majeures :
  - réapparition des mêmes situations problématiques (les effets ou les causes secondes sont traités au détriment des causes premières) ;
  - dégradation des performances financières de l'entreprise (récurrence des problèmes, récurrence d'actions de sauvetage, les petits problèmes prennent de plus en plus d'importance…).

  L'entreprise s'apparente donc plus à une caserne de pompiers, où les dirigeants, les cadres, les managers, les techniciens… sont sans cesse appelés pour éteindre des incendies, qu'à une entité qui met en place une organisation efficace pour éviter ces incendies.
- Toutes les causes qui ne permettent pas d'améliorer ou de pérenniser les performances d'une activité suite à une action mettant en œuvre une ou plusieurs techniques de travail :
  - les techniques de travail choisies ne sont pas adaptées à la situation à traiter ;
  - les techniques de travail sont engagées plus par mode que par nécessité ;
  - les moyens nécessaires à la mise en œuvre et à la pérennisation de l'action ne sont pas définis et/ou mis à disposition ;
  - l'implication des différents acteurs concernés par ces actions est insuffisante ;
  - il n'y a pas d'indicateurs définis et/ou suivis pour attester de l'intérêt et de l'efficacité de la mise en œuvre de l'action choisie ;
  - l'entreprise veut passer d'une situation initiale insatisfaisante à une situation idéale. L'objectif est alors trop ambitieux et le décourage-

© Groupe Eyrolles

ment intervient rapidement devant l'ampleur du travail qui est ou reste à faire ;
- les solutions retenues sont trop complexes. Elles demandent souvent trop d'efforts au personnel pour les mettre en application ;
- les démarches ne sont pas expliquées au personnel (pourquoi cette démarche ? qu'attend-t-on du personne ? que va-t-il se passer ? comment la démarche va-t-elle être réalisée ?…) ;
- les solutions ne sont pas toujours trouvées en groupe. Elles sont le fruit d'une décision individuelle, prise par une personne qui n'est pas directement acteur de l'activité concernée. Ces solutions sont donc imposées aux acteurs de l'activité, qui se sentent frustrés et de ce fait ne jouent pas le jeu à tort ou à raison (accepterions-nous dans le quotidien que ce soit notre voisin qui nous dise ce qu'il faut faire chez soi ?).

Ce livre a pour but de faire une synthèse des conditions et des principes de mise en œuvre des principales techniques de travail existantes pour organiser une activité, améliorer ses performances et résoudre les situations problématiques rencontrées.

© Groupe Eyrolles