

Cher Gemba Coach,

En dépit de la popularité du Kaizen, et de manière similaire à sa définition, il n'y a jamais eu aucun critère clair pour mesurer son efficacité. Comme le Kaizen introduit de petits changements, il est logique de considérer que son impact sur l'activité soit petit. Comment pouvons-nous mesurer l'amélioration sur la qualité, les coûts, les délais, etc... ?

Comme l'explique le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz (<https://www.youtube.com/watch?v=-pdZXBshad8>), la clef de l'amélioration de la performance ne réside pas dans la recherche d'efficacité statiques, mais de gains dynamiques. Si nous considérons l'entreprise comme une machine statique, certes, la taille des changements sera directement liée à leur impact sur l'activité. Mais ce que nous recherchons est en fait une forme totalement nouvelle de résultats, basés sur une dynamique d'apprentissage.

Devrait-on utiliser une plus grande quantité de levure que de farine quand on fait du pain sous prétexte que son impact est plus grand sur la cuisson ? La levure n'ajoute rien à la pâte à pain, si ce n'est qu'elle permet la fermentation, ce procédé magique qui transforme une masse dense de farine et d'eau en une belle miche bien aérée, par l'accélération de la transformation d'énormes molécules d'amidon en sucre tout en libérant du CO2 et de l'alcool pour former les bulles de la pâte. De manière analogue, le Kaizen affecte rarement les processus en les améliorant directement (contrairement à la promesse des consultants et au désir du management) sans changer le reste du système.

La puissance du Kaizen réside dans la capacité à perpétuer une approche dynamique dans le but de maintenir un avantage compétitif. Nul besoin qu'il soit gros, il doit être continu et orienté vers le maintien de la compétitivité. Où devrions-nous rechercher l'impact du Kaizen ? Voici quatre domaines issus de la vie réelle dans lesquels vous pouvez chercher :

1. Les ventes

La première intention du Kaizen est de mettre le client au centre; comment pouvons-nous trouver de nouvelles manières, par petites touches quotidiennes, d'améliorer l'expérience du client, qu'il s'agisse de la personne suivante dans le processus ou du client final ? Comment pouvons-nous aider, au-lieu de pousser le travail à la prochaine personne dans le flux et prier pour que les problèmes ne reviennent pas ? J'ai fait récemment un Gemba Walk dans une entreprise qui fait des toits ouvrants de voitures. Au cours des années passées, ils ont pris l'habitude d'inviter les ingénieurs des constructeurs automobiles à venir passer une journée pour jouer avec leurs produits « pour de vrai ». C'est une petite entreprise, mais ils prennent toutefois la peine de louer des voitures avec différents types de toits ouvrants, et d'inviter les ingénieurs de leurs clients à venir manipuler les poignées, les mécanismes, etc... et de prendre l'avis du client, de discuter des problèmes de production, des possibilités d'innovation. Ils ne cherchent pas l'idée du siècle, ils cherchent de petites idées d'amélioration rapides à mettre en œuvre – par exemple, comment améliorer le son que fait le toit ouvrant quand vous l'actionnez, ou la sensation procurée par les boutons de commande. Ils demandent également à leurs clients potentiels qu'est-ce qui pourrait différencier leur marque par rapport à celles de leurs concurrents, comme le ferait un Mercedes par rapport à un VW.

Cette approche très simple, qui s'est traduite en actions concrètes d'ingénierie sans avoir à trouver l'innovation du siècle, a fait des miracles pour leurs ventes. En vérité, leurs ventes ont progressé de 50% sur les deux années passées, et ils ont commencé à travailler avec des constructeurs très haut de gamme très exigeants avec qui ils n'avaient auparavant aucune relation. La taille des modifications qu'ils ont mises en œuvre n'a rien à voir avec l'impact commercial qu'a eu leur approche de se préoccuper davantage du besoin client, de ce qu'il aime, et du type de relation collaborative qu'il a pu avoir avec eux et qu'il ne rencontre pas ailleurs. L'attitude « Kaizen » a donné à cette entreprise un vrai avantage compétitif.

2. Les coûts

Malheureusement, bien que cette entreprise ait fait d'énormes progrès en mettant en œuvre le Kaizen en ingénierie, cela ne s'est pas aussi bien passé en production. Dans ce cas particulier, la production était également en avance, avec un système de flux tiré du début à la fin et de la résolution de problèmes systématique, mais le directeur de production a changé et son remplaçant utilise le système comme un outil de management, pas pour générer du Kaizen. De manière surprenante, les clients s'en sont également rendu compte, et bien qu'ils soient enchantés des produits, ils sont inquiets de leur coût car ils ne voient pas le Kaizen en production comme ils en ont l'habitude en ingénierie. Ont-ils raison ? Absolument !

Dans une autre entreprise que je visitais récemment, le Kaizen en production a permis une réduction des coûts de 2% du chiffre d'affaires l'an dernier, principalement par la mise en œuvre de l'arrêt au premier défaut et à la correction immédiate de petits défauts sur les machines. Encore une fois, rien de révolutionnaire, mais des centaines de petits ajustements, qui ont là aussi mené à une évolution de l'attitude des opérateurs eux-mêmes envers l'activité de production – faire des pièces mauvaises N'EST PAS acceptable, et les défauts doivent être investigués et résolus sans investir dans de nouvelles machines.

Chaque idée Kaizen n'a pas en elle-même un impact important au sens comptable du terme, mais si on prend un peu de hauteur sur l'année, 2% du CA est une amélioration notable de la marge de l'entreprise (+50% !). Cette approche Kaizen a également permis d'éviter des coûts induits (certes moins mesurables) car l'entreprise a appris à mieux utiliser des équipements qui étaient auparavant considérés comme obsolètes, et donc de retarder la nécessité de dépenses d'investissements. La résolution de problèmes qualité a aussi eu un impact sur la qualité perçue par les clients et sur la ponctualité, ce qui a permis de mieux vendre.

3. La trésorerie

Peu d'entreprises comprennent l'ensemble des éléments du Lean, et l'entreprise précédente a des difficultés avec son juste-à-temps et a du mal à réduire la taille de ses lots pour améliorer son flux. Mais j'ai un autre exemple en tête : je visitais récemment une entreprise qui fabrique de gros équipements industriels. Elle a amélioré sa trésorerie de 40M\$ sur les deux dernières années, simplement en réduisant ses lead times tout au long de son processus industriel. Une fois encore, des résultats spectaculaires pour des activités pas si spectaculaires.

L'ensemble du flux logistique était piloté via le MRP, jusqu'à ce que le manager logistique et le responsable de production aient le courage de travailler ensemble pour mettre le flux sous contrôle. Pour être parfaitement honnête, ils n'ont rien fait d'autre qu'utiliser le 5S de manière avisée pour clarifier les zones d'arrivée et de départ, afficher les plannings, et obtenir

de chacun qu'il réagisse à des livraisons en avance ou en retard, et de comprendre ce qui les a déclenchées.

Ils ont réalisé que la plupart des lead times dans le MRP n'avaient rien à voir avec la réalité de la production et les ont revus un à un, ligne à ligne. Là encore, rien d'impressionnant pour un contrôleur de gestion. Toutefois, la valeur de chaque item était telle que la somme finale en cash était impressionnante. Et tout cela gratuitement. Amener la production et la logistique à travailler ensemble sur tous les points de rencontre client-fournisseur dans le système, minutieusement, a apporté des résultats bien au-delà des attentes.

4. Coût du capital immobilisé

J'ai la grande chance de connaître une entreprise de services dans le nord de l'Italie qui est l'endroit rêvé où travailler. Au cours des trois dernières années, ces gens ont travaillé sur la logistique de leurs pièces de rechanges et sur chaque astuce pour rendre plus facile le travail de leurs techniciens sur site. Ils ont doublé leurs rotations d'inventaires et leurs marges. J'y suis retourné récemment, et dans deux de leurs centres de maintenance, la réduction de stock était si spectaculaire qu'ils ont prévu de déménager dans un bâtiment deux fois plus petit.

Pour diverses raisons, ils en attendent également des gains de productivité, comme cela arrive souvent – l'apport clef du Lean dans la productivité du travail est l'amélioration de la productivité du capital car la création d'environnements plus petits et mieux adaptés nécessite de retirer du système beaucoup de muda de déplacements, de transports et d'attentes. Aucun de ces résultats n'est atteint par la mise en œuvre de gros investissements ou de changements à grande échelle. Tous ces changements ont été obtenus par une meilleure collaboration entre le technicien et l'ordonnanceur, une approche plus attentive des problèmes exacts du client, et un engagement de la part des managers du centre de maintenance (en fait, les deux dans l'équipe de cinq qui y ont vraiment cru – les trois autres sont en train de batailler pour rattraper leur retard) pour rendre le travail du technicien plus facile chaque jour. De petites choses. Du Kaizen.

3 conseils pour un meilleur Kaizen

Oui, je sais, cela semble difficile à croire, mais ce sont des cas documentés et ceux qui ont de l'expérience dans le Lean voient ça tous les jours. Alors quel est le truc ?

- *Le Kaizen vous aide à comprendre la situation.* Pour commencer, on demande aux gens de réfléchir à des idées simples pour améliorer la performance. On ne cherche pas des solutions définitives, mais seulement un petit avantage compétitif. La question est donc : comment pouvons-nous être, à la marge, meilleur que notre concurrent, ce qui revient souvent à être marginalement meilleur qu'hier. Ces efforts des premiers jours vont aboutir à deux types de problèmes: ceux qui sont à notre portée sans trop de difficultés, et les autres dont nous n'avons pas la moindre idée de comment nous y attaquer.
- *Sur les problèmes dont nous connaissons la solution, nous utilisons le Kaizen pour rendre les gens plus attentifs aux standards.* Quand les opérateurs eux-mêmes recherchent des manières plus astucieuses de faire les choses, ils n'ont aucune peine à accepter de nouvelles méthodes. Comme la situation se reproduit typiquement plusieurs centaines de fois par semaine, le traitement adéquat de ces problèmes peut apporter des gains conséquents.
- *Avec les problèmes plus inextricables, utilisez là aussi le Kaizen pour démarrer petit et trouver des configurations spécifiques où le problème peut être résolu par l'expérimentation.* Il s'agit

d'un type différent de Kaizen, car il nécessite un investissement initial, mais il met en lumière des opportunités de progrès invisibles jusqu'alors, qui peuvent ensuite alimenter les opérations au quotidien.

Aller dans la bonne direction

La vraie difficulté dans votre question est de reconnaître le « bon Kaizen » du « Kaizen à la petite semaine ». Le bon Kaizen consiste en de petites améliorations pas à pas (cela peut même être des pas minuscules, comme par exemple le 5S) qui rapprochent votre travail du client final. Si vous voyez un avantage concurrentiel, quelle qu'en soit l'ampleur, continuez. D'un autre côté, quand le soi-disant « Kaizen » vous ramène à des décisions de management, de processus, etc..., vous vous êtes probablement perdu en route.

Comme j'ai tenté de l'illustrer par quelques exemples récents, l'impact du Kaizen peut être fantastique si, et seulement si les enjeux posés par le management sont clairs et bien positionnés. C'est là que l'expérience du Lean compte considérablement car en tant que leader, vous apprenez à savoir quels types d'améliorations vous recherchez, et reconnaissez le bon Kaizen quand vous le rencontrez, même si l'amélioration est minime, du moment qu'elle est dans la bonne direction.

N'essayez pas de quantifier l'impact de chaque Kaizen pris individuellement. Regardez l'impact sur l'activité de pratiques de travail plus engagées, plus attentives, soutenues par l'esprit Kaizen de chacun, partout, tout le temps.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3142>