

Cher [Gemba](#) coach,

A partir de votre expérience, quelle est la meilleure stratégie pour introduire le kaizen en tant qu'événements permanents, sans début ni fin, dans une industrie de services, notamment en informatique?

Excellente question: une fois que vous avez cliqué sur le fait qu'il vaut mieux créer une culture du kaizen qu'une suite de blitz d'amélioration par percée, que faites-vous ? La réponse réside dans la compréhension de la nature permanente et sociale des activités que vous souhaitez mettre en place.

J'étais récemment sur le Gemba d'une start-up informatique qui se développe rapidement, et on m'a demandé comment passer de pratiques « agiles » à la pensée Lean. Cela m'a fait réfléchir, car l'Agile intègre les deux éléments – permanent et social – et les prend en compte intelligemment par des rituels collectifs sur la manière de faire les choses ensemble :

- Détourer le projet
- Organiser l'équipe
- Clarifier les rôles

L'astuce agile consiste à découper un projet en tâches gérables, les afficher sur des post'its sur un tableau pour montrer essentiellement ce qui est à faire, en cours, terminé ou en retard, puis de discuter quotidiennement comment faire avancer les tâches et débloquer ce qui a besoin de l'être.

C'est radicalement différent d'un pilotage traditionnel de projet, car c'est basé sur (1) une re-priorisation permanente des tâches à réaliser et à livrer (mais aussi d'écoute des réponses du client), et (2) une interaction sociale quotidienne sur la manière de réaliser les choses.

Est-ce bien? Absolument! Est-ce Lean? Pas vraiment.

Un espace de réflexion

L'hypothèse de base du Lean est que ce sont les gens, pas des processus, qui font le produit. Nous avons la conviction que les meilleurs produits sont faits par des gens qui (1) ont une connaissance fine des standards de travail, (2) travaillent bien ensemble conformément à un plan de charge équilibré, et (3) réfléchissent à des manières d'améliorer à la fois ce qu'ils font et comment les équipes travaillent ensemble

La compétence de base est la résolution de problèmes, non pas directement pour trouver des solutions aux problèmes, mais comme une technique de formation pour amener les gens à approfondir la connaissance de leurs standards et des problèmes de leurs collègues, afin de comprendre comment les processus techniques aident ou empêchent d'atteindre la satisfaction du client – et la rentabilité.

Plutôt que de faire avancer des tâches, le Lean s'attache à créer un espace de réflexion afin que les employés approfondissent leur compréhension de :

1. Comment les clients utilisent réellement notre service, et comment nous les aidons à gagner de l'argent (ou bien à atteindre leurs fins, quelles qu'elles soient)

2. Quelle est notre compréhension de nos standards de travail ? Pourquoi avons-nous encore des retouches ? Qu'est-ce qui nous échappe ?
3. Jusqu'où sommes-nous capables de travailler ensemble pour obtenir nos résultats et ne pas nous gêner les uns les autres ? Comprendons-nous le Takt Time ? Comment pouvons-nous améliorer nos méthodes de travail ?
4. Plus fondamentalement, en quoi notre processus technique impacte-t-il notre service? Devrions-nous envisager d'autres techniques pour faire les choses mieux ?

Ce dernier point est absolument au cœur de la pensée Lean. vous en trouverez un excellent exemple récent sur le post de Jim Morgan, que je vous recommande :

<http://www.lean.org/LeanPost/Posting.cfm?LeanPostId=541>

Si vous regardez les deux cas qu'il cite, vous comprendrez comment Toyota a radicalement repensé ses processus techniques afin d'améliorer la qualité, l'impact environnemental ou le coût de son produit final. C'est l'ambition du Lean : s'appuyer sur les idées des employés pour repenser les processus, fournir de meilleurs produits et services. Pour atteindre cette ambition, chacun sur la ligne doit comprendre précisément ce que nous recherchons – qui n'est pas seulement faire les choses plus vite ou avoir plus de flexibilité.

Comment peut-on démarrer?

Premièrement, établissez une routine pour étudier les plaintes clients – par exemple hebdomadaire. Sur un mur, commencez à afficher tout le feedback du client par thème :

1. Qu'est-ce qui rend le client mécontent ou inconfortable – en utilisant ses termes, et nous demander qu'est-ce qui fait que l'impact pour lui soit tel qu'il prenne la peine de nous le dire ?
2. Comment avons-nous créé cette situation? Quelle partie de notre processus normal (aucune honte, les gars !) nous a fait en arriver là ?
3. Comment pouvons-nous rassurer le client? Comment pouvons-nous lui montrer que nous avons entendu et compris ? Comment répondons-nous ? Comment restaurons-nous sa confiance ?
4. Cela marche-t-il? Le client est-il satisfait de notre réponse? (pensez à toutes les fois où, en tant que client, vous adressez une réclamation, et l'entreprise ajoute l'insulte à la douleur par la manière dont elle s'y prend pour traiter votre requête)

Cet exercice va rassembler l'équipe autour de sa capacité à entendre mieux ce à quoi le client est effectivement sensible. Il a pris la peine de se plaindre (au lieu de laisser filer), ce qui signifie qu'il est suffisamment motivé pour essayer de nous éduquer sur ce qui compte pour lui. L'étape suivante est de modéliser notre compréhension de la valeur pour le client (par exemple un diagramme radar de ce qui compte pour lui), et de voir si sa plainte paraît logique en regard de ce que nous savons de notre client, ou bien si nous devons revoir notre copie. Pas simple !

Les retouches sont intéressantes

Deuxièmement, nous devons avoir une routine quotidienne d'analyse des retouches. Les retouches ne sont pas intrinsèquement une mauvaise chose, et sont parfois nécessaires. Personne ne s'offusque que l'écrivain éprouve le besoin de récrire certains paragraphes pour améliorer son livre – il n'en reste pas moins que ce sont des retouches. Les retouches

signifient simplement que vous n'y êtes pas arrivé du premier coup, quelle qu'en soit la raison. Cela peut être :

- Une erreur idiote avec un fort impact – OK, celle-là, il faudra l'éviter à l'avenir.
- Une mauvaise compréhension d'une partie du travail – à analyser pour clarifier les standards, ou bien la manière de les appliquer dans des conditions spécifiques.
- Une incompréhension plus fondamentale de l'objet même du travail – quelque-chose d'important nous échappe et nous devons prendre le temps d'y réfléchir sérieusement.

Dans l'exemple du livre, les retouches peuvent être dues à des fautes de frappe, des reformulations (nous savons ce que nous voulons dire, mais ne savons pas toujours l'exprimer clairement), ou bien à des concepts erronés, qu'il faut complètement revoir.

Les retouches sont toujours intéressantes, et il est bon de prendre quelques minutes chaque jour pour analyser une retouche qui a été nécessaire sur la période précédente. Il ne s'agit pas d'être exhaustif, mais de passer jusqu'à 10mn par jour sur un sujet, dans le but de bien nous en imprégner. Cela se traduit par un tableau velléda qui prend la forme suivante :

- *Date*: pour s'assurer qu'on en traite un par jour
- *Problème*: quel écart de processus a créé quel écart de performance?
- *Cause*: quel standard avons-nous ignoré? N'avons-nous pas appliqué? Etait incorrect? N'existait tout simplement pas?
- *Contre-mesure* : comment comptons-nous résoudre le problème?
- *Vérification*: la solution a-t-elle fonctionné? Quand révérifions-nous que la solution a bien tenu dans la durée?

Ce tableau reflète l'apprentissage à partir des problèmes. En visualisant comment nous résolvons nos propres problèmes (la discussion doit être menée jusqu'au bout sur un problème complètement résolu, jusqu'au check), nous pouvons nous confronter à notre expérience et approfondir notre réflexion sur la compréhension de notre travail, et également de notre travail avec nos collègues en amont et en aval le long du flux de valeur.

L'objet du tableau n'est pas la résolution de problèmes – cela, tout le monde le fait quotidiennement dans le cadre de son travail – mais d'avoir une réflexion quotidienne sur (1) la résolution de problème en tant que compétence, et (2) la compréhension des standards de travail. C'est là que nous comprenons en profondeur les tâches, plutôt que de les laisser au niveau des post-its.

Une méthode en 6 étapes

La troisième routine que vous pouvez démarrer est en fait le kaizen que vous mentionnez. Là aussi, c'est différent. La correction d'erreur comme on la fait avec les tableaux de résolution de problèmes est nécessaire, mais pas suffisante pour fournir un service excellent, ou même pour motiver l'équipe. Il est également nécessaire d'encourager les idées et initiatives nouvelles. Nous voulons que l'équipe réfléchisse à ses propres méthodes et trouve collectivement des idées nouvelles et de meilleures manières de faire les choses. Le meilleur cadre que je connaisse pour cela est la méthode en six étapes d'Art Smalley et Isao Kato :

1. Découvrez le potentiel d'amélioration
2. Analysez les méthodes actuelles

3. Générez des idées originales
4. Développez un plan de mise en œuvre
5. Mettez le plan en œuvre
6. Évaluez la nouvelle méthode

Cela peut prendre la forme soit d'un « événement Kaizen », où vous réunissez l'équipe pour travailler sur un problème unique pendant un jour ou deux, ou bien d'un « cercle de qualité », que vous activez pendant quelques heures par semaine. L'important, c'est qu'en permanence, votre équipe travaille sur une amélioration à la fois.

Finalement, nos journées sont tellement remplies qu'il nous est difficile de continuer à explorer de nouvelles technologies ou alternatives sur la manière dont nous travaillons. Cela devrait faire partie du travail de chacun, mais c'est difficile de dégager le temps. La meilleure manière de la faire en informatique est de demander à chaque développeur de définir son propre plan de développement personnel.

Au niveau de l'équipe, vous mettez en place une « université », par exemple une réunion mensuelle d'une heure, au cours de laquelle les membres de l'équipe présentent leur sujets (sous la forme d'un A3, plus facile à communiquer) – un par mois. Si l'équipe compte six personnes, chacun a six mois pour réaliser son projet de développement personnel et le présenter au reste de l'équipe.

De tels projets de développement personnel sont essentiels pour permettre à l'équipe de garder un œil sur ce qui se passe à l'extérieur et de prendre en compte les nouvelles technologies, tout en continuant à travailler avec celles que nous connaissons. Il s'agit également de bâtir des partenariats avec ceux qui utilisent ou développent ces nouvelles technologies, afin d'élargir le champ de vos capacités.

Je ne crois clairement pas qu'il existe un moyen de réduire la pensée et la pratique du Lean à quelques routines et techniques, mais je reste persuadé que ces quatre routines vous permettront de vous engager sur le chemin d'une réflexion profonde sur ce que les clients recherchent, comment vous travaillez et incitez les gens à avoir des idées d'amélioration et à prendre des initiatives. Ce n'est qu'un premier pas, mais c'est parfois suffisant pour démarrer un grand périple.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3182>