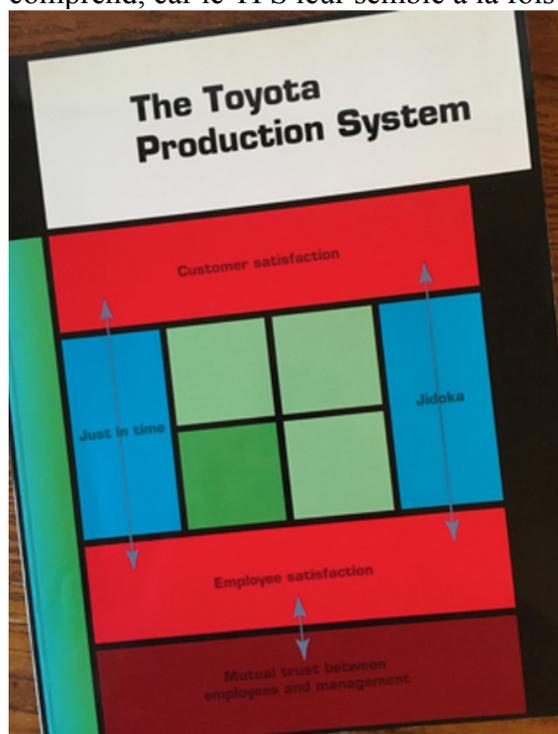


Cher Gemba Coach,

Le Lean nous a apporté des résultats spectaculaires avec notre ancien patron, mais le nouveau n'adhère pas. Il a déjà diminué la fréquence de ses Gemba walks, d'hebdomadaire à mensuelle, et ne voit pas l'utilité des Kanbans. Que puis-je faire pour le convaincre ?

Honnêtement, je n'en sais rien. Cela doit être l'une des questions les plus fréquentes en Lean et je dois avouer que jusqu'à présent, je n'ai pas trouvé de réponse. Le fond du problème, c'est que les patrons savent déjà tout (c'est pour cela qu'ils sont patrons), alors n' imaginez pas pouvoir les convaincre. Le véritable enjeu est de leur montrer quelque-chose qui va leur permettre de s'auto-convaincre.

Et c'est là que ça se complique: si on leur montre le TPS dans son ensemble, ça regimbe. Cela se comprend, car le TPS leur semble à la fois étrange et étranger.



Si on leur propose une approche parcellaire, façon « le Lean pour les Nuls », ils ont tendance à s'accrocher sur une petite partie du système, la comprendre (ils sont rarement nuls), la déléguer à quelqu'un d'autre pour améliorer les opérations et passer à autre chose. Là non plus, ils n'auront pas pigé.

Essayons une autre manière de démêler cette pelote particulièrement épineuse. Qu'est-ce que le TPS est censé nous apprendre ?

Premièrement, comment mieux satisfaire le client: il s'agit de développer le capital-marque. Le postulat est que dans un marché saturé, mieux vaut réduire l'exaspération des clients actuels (et chercher à mieux les satisfaire) que chercher à en « acquérir » de nouveaux. Cela vous permettra d'augmenter plus rapidement vos parts de marché. L'approche est donc de chercher à comprendre comment s'ajuster parfaitement au besoin du client, et la méthode d'apprentissage est VA/VE (analyse et ingénierie de la valeur) : analyse de la valeur pour résoudre les problèmes du client dans le contrat actuel (et comprendre comment il utilise actuellement nos produits et services), ingénierie

de la valeur en vue d'améliorer les contrats futurs (et tester les préférences du client en proposant de nouvelles fonctionnalités)

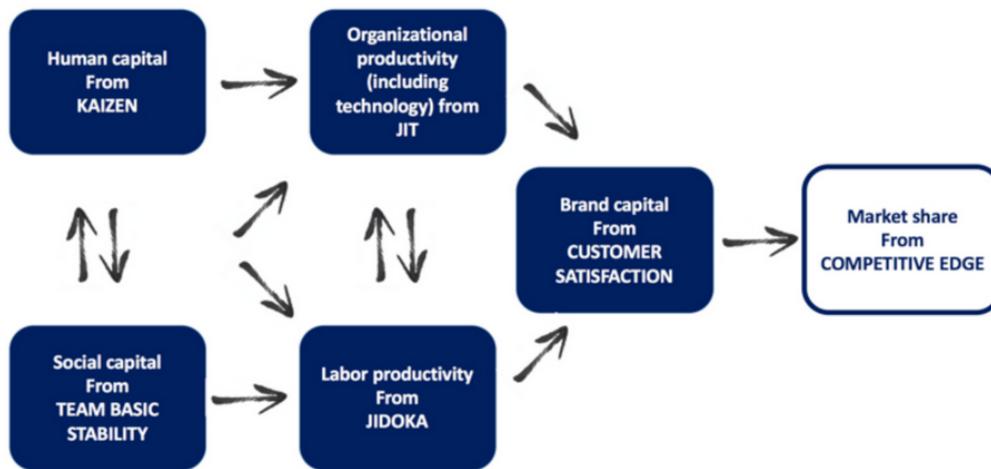
Il y a ensuite le Jidoka (si vous lisez le pictogramme de droite à gauche), dont l'objet est d'apprendre à mieux faire nos produits : il s'agit de développer la *productivité du travail*. En se focalisant sur l'auto-détection et en refusant la non qualité, tant sa création que sa transmission, on se focalise sur chaque problème dès qu'il apparaît au sein de l'activité, et on développe une compréhension bien plus profonde, à la fois de notre propre travail et des équipements utilisés. Nous comprenons également bien plus finement le « point de procédé », c'est-à-dire le moment où l'outil touche la pièce.

Le but du juste-à-temps est d'apprendre à coordonner les départements et les fonctions à livrer mieux et plus vite, en introduisant plus de variété compte tenu de la capacité actuelle: il s'agit de développer la *productivité organisationnelle*. En tirant le travail quand nécessaire au lieu de faire le boulot et de le pousser à l'étape suivante quand il est fini, tous les départements dans l'ensemble de la supply chain apprennent à mieux se coordonner, à réguler leur charge et rendre leurs équipements plus flexibles, ce qui améliore radicalement le capital utilisé (et incite à reconcevoir les machines pour plus de flexibilité). Les outils d'apprentissage sont ici nos bons vieux Kanbans et SMED – évidemment.

La satisfaction des employés s'obtient en développant le Kaizen et le travail standardisé au niveau de l'équipe et en facilitant le flux de travail, tant au niveau individuel qu'au niveau du process : il s'agit ici de développer le *capital humain*. Au fur et à mesure que les équipes apprennent à améliorer leur propre environnement de travail et à mieux mener à bien des tâches variées, qu'elles sont incitées à établir leurs propres méthodes de travail pour mener à bien leur mission, elles développent un savoir unique, ainsi qu'une plus grande motivation. Ce savoir s'accumule au fil du temps par l'intensité du Kaizen et devient la clé de l'avantage compétitif car il permet non seulement une meilleure productivité instantanée, mais également une meilleure conception au meilleur coût de la génération suivante de produits ou de services (typiquement une réduction de coût de l'ordre de 30%)

La confiance mutuelle entre employés et management est la clé d'une performance stable. Elle s'atteint en structurant l'équipe de manière à créer la bonne atmosphère (Google en est arrivé aux mêmes conclusions) pour que les gens se sentent en confiance par rapport à leurs propres capacités, mais aussi avec leurs collègues et leur management : *développer le capital social*. Cela s'obtient en développant le leadership sur le terrain par une formation constante sur le tas, et en enseignant aux team-leaders et aux managers de terrain les fondamentaux des « relations de travail : comment aider les employés sur leurs problèmes individuels et renforcer l'esprit d'équipe.

Voici à quoi le modèle pourrait ressembler dans son ensemble:



Je n'ai pas la moindre idée si c'est plus convaincant, mais je suis quant à moi convaincu que vous avez posé la bonne question, et que nous devons continuer à essayer jusqu'à ce que nous trouvions une manière de présenter le Lean qui soit attractive pour les top managers sans être simpliste. Essayez, observez, essayez, observez... et ne perdez pas espoir !

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3308>