

Cher Gemba Coach,

## **Que se passerait-il si nous pratiquions l'Andon « pour de vrai »? L'usine ne s'arrêterait-elle pas tout simplement ?**

Il est très probable que oui. Au début en tout cas. Dans la plupart des entreprises que j'ai vu installer un Andon, le management local est très rapidement submergé par des requêtes de l'atelier, les temps de réponse s'allongent, et les opérateurs abandonnent. Ils arrêtent tout simplement d'utiliser le signal.

Pour mieux comprendre cela, voyons ce qu'a fait une entreprise d'électronique qui a réussi la mise en œuvre de l'Andon. Ils n'ont pas commencé par l'Andon pour l'opérateur, mais par l'arrêt au premier défaut sur chaque machine.

Imaginez une usine remplie de machines de production de composants électroniques. Chaque machine est programmée pour s'arrêter si elle fait dix composants mauvais d'affilée. S'il y a un défaut ici ou là, elle rebute le composant et poursuit son travail.

Comme le PDG voulait vraiment améliorer la qualité, le directeur Lean s'est attaqué à la problématique de l'Andon. Comment reprogrammer les machines pour qu'elles s'arrêtent au premier défaut ? La maintenance décréta que c'était impossible, que cela signifierait l'arrêt immédiat de toute l'usine.

### **Les premiers efforts**

Alors dans l'une des usines, le directeur Lean a réuni les équipes de maintenance et leur a expliqué qu'ils allaient focaliser leurs efforts sur trois machines la semaine suivante, et les reprogrammer pour qu'elles s'arrêtent au premier défaut. Ils allaient passer leur semaine à résoudre tous les problèmes.

Au-delà des doutes et des ronchonnements de l'équipe, cela fonctionna remarquablement bien. L'équipe de maintenance commença par résoudre les problèmes les plus évidents et qui avaient été négligés jusque-là, puis des problèmes progressivement plus complexes, si bien qu'à la fin de la semaine, les machines purent tenir leur rythme normal tout en s'arrêtant au premier défaut.

Ils choisirent ensuite trois autres machines, et ainsi de suite. Au bout d'un moment, ils avaient appliqué le traitement à l'ensemble de leur parc, et la qualité s'améliora de manière spectaculaire – de même que la disponibilité des machines.

Qui plus est, le directeur Lean observa qu'il existait une courbe d'apprentissage alors qu'il répétait l'expérience dans d'autres usines du groupe. Il put à la fin établir un principe de mise en œuvre de l'arrêt au premier défaut.

### **Le problème plus profond**

En y regardant de plus près, on s'aperçoit que la difficulté de l'Andon n'est pas l'Andon en lui-même, mais la capacité à répondre aux problèmes qui sont révélés par l'Andon. La clé du problème est de savoir si l'équipe de support est suffisamment robuste pour réagir efficacement à l'Andon. Dans le cas ci-dessus, le directeur Lean a focalisé toutes les ressources de maintenance de l'usine sur quelques machines, ce qui est difficile à faire si vous mettez en place l'Andon partout.

Avec le temps, il vous faut ensuite vous assurer que vous avez des équipes stables avec des Team Leaders qui peuvent répondre immédiatement aux questions, des Group Leaders qui se concentrent sur la manière d'atteindre la qualité en juste-à-temps, et des équipes d'ingénierie qui permettent d'améliorer la maintenance pour résoudre les problèmes les plus profonds, et notamment :

- Comprendre que répondre à un Andon consiste essentiellement à vérifier les standards et révéler des problèmes que l'équipe devrait savoir résoudre par elle-même grâce au Kaizen
- Structurer le support pour répondre rapidement aux arrêts de production que l'équipe n'arrive pas à résoudre.

L'Andon n'est que le symbole de votre volonté d'y arriver. Si vous pensez que vous n'êtes pas prêt, vous êtes juste en train de vous raconter qu'il est acceptable de ne pas avoir une réponse rapide et une qualité irréprochable. Est-ce vraiment le message que vous voulez transmettre ?

### **Montrer les problèmes**

Le Lean est un système: le juste-à-temps est censé révéler les problèmes, mais sans l'Andon, ces problèmes restent invisibles. L'Andon n'est pas là pour résoudre les problèmes, mais pour inciter les équipes à travailler mieux avec ce qu'elles ont, en associant les équipes de maintenance pour qu'elles se concentrent sur les bons problèmes. La maintenance peut ensuite travailler avec l'ingénierie sur ce qui doit réellement être amélioré, ce qui *in fine* révélera des opportunités d'amélioration du produit et du processus. Cela s'appelle le *monozukuri*, l'art de bien faire les choses. C'est l'objet initial du juste-à-temps.

Il faut bien admettre que pratiquer l'Andon pour de vrai est tout sauf facile, mais quel est le coût de ne pas le pratiquer ? Quelle est la réalité de notre engagement à fournir des produits de qualité à nos clients et les conditions pour faire du bon travail à nos équipes ? La question n'est pas de savoir si vous devriez mettre en place l'Andon ou pas, mais ce que vous devez faire pour que l'Andon marche chez vous.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3479>