

Cher Gemba Coach,

Je me demande si en tant qu'animateur Lean, j'ai vraiment besoin d'acquérir une compréhension fine de la zone que je suis en train d'analyser. Est-il vraiment indispensable de passer tant de temps à seulement se familiariser avec cette zone pour pouvoir mener des expérimentations, etc... ?

C'est critique! Gardez en tête que les ingénieurs qui ont « inventé » (ou plus exactement assemblé) le Lean étaient précisément ceux qui avaient appris à partir de zéro à fabriquer des automobiles et à construire des usines dans des rizières !

Le fondement de la pensée Lean repose sur l'idée très scientifique que c'est en analysant ce que nous faisons et qui ne se passe pas comme prévu, ou qui représente un gaspillage non souhaité, que nous atteignons une compréhension fine de nos manières de travailler. Selon la légende, la pénicilline a été découverte par Alexandre Fleming quand il trouva à son retour de vacances une moisissure sur les cultures cellulaires qu'il avait laissées en partant. Un ingénieur américain chez Raytheon avait remarqué que la barre de chocolat dans sa poche fondait quand il passait devant un magnétron. Le magnétron était un tube utilisé pour générer des micro-ondes. Il a mené des expérimentations, qui ont abouti à l'invention... du four à micro-ondes ! Et ainsi de suite...

De nombreuses découvertes, depuis la théorie du Big Bang (observer un bruit de fond qui n'avait aucun sens) jusqu'au Velcro (un ingénieur qui avait du mal à enlever les fleurs de bardane de son pantalon et de la fourrure de son chien), semblent accidentelles. Mais il faut dire que ces « accidents » arrivent aux gens qui ont dédié leur vie à l'étude du sujet.

Une autre manière de le voir est de considérer les équations suivantes:

DONNEES + CONTEXTE = INFORMATION
INFORMATION + COMPREHENSION = CONNAISSANCE
CONNAISSANCE + RESPECT = SAGESSE

En d'autres termes, la vraie connaissance est profondément contextuelle, et des principes généraux considérés hors contexte ne sont en général pas très utiles sans une compréhension fine de la situation. Pire, l'application dogmatique d'idées scientifiques comme le darwinisme, le comportementalisme, la génétique, les neurosciences, etc..., peuvent mener à des applications terribles si on les sort de leur contexte.

Sur le Gemba, le Lean est un échafaudage mental, ou si vous préférez, un opérateur mathématique qui s'applique à la zone, aux gens et aux processus techniques en vue d'en acquérir une compréhension plus fine. Sans un profond respect de l'expérience des gens et des problèmes techniques qu'ils rencontrent, vous risquez de commettre des erreurs funestes.

L'ayatollah du 5S

Par exemple, j'ai récemment visité une zone de bureaux où le manager avait la lubie du 5S, ce qui consistait essentiellement à harceler les gens pour qu'ils laissent un bureau vide le soir en partant, pour tendre vers une politique « zéro papier ». Cette politique était imposée sans prendre en considération les standards de travail de l'équipe – son travail même, en fait. Le résultat fut que les équipes ne s'approprièrent pas leurs systèmes d'archivage, ni ne prirent la peine de comprendre en détail ce que signifiait vraiment l'information. Cette politique « bureau vide » n'a finalement réussi

qu'à créer plus de frustration et de démotivation car les gens devaient appliquer une requête absurde de plus inventée par le management.

À l'inverse, dans une autre entreprise, dans le domaine des hautes technologies, les premières tentatives de mettre de l'ordre dans le flux de la supply chain ont permis une compréhension de plus en plus fine du flux d'information. Les gens n'ont pas tardé à comprendre que leur système d'indexation des plans, des nomenclatures, etc..., était incohérent.

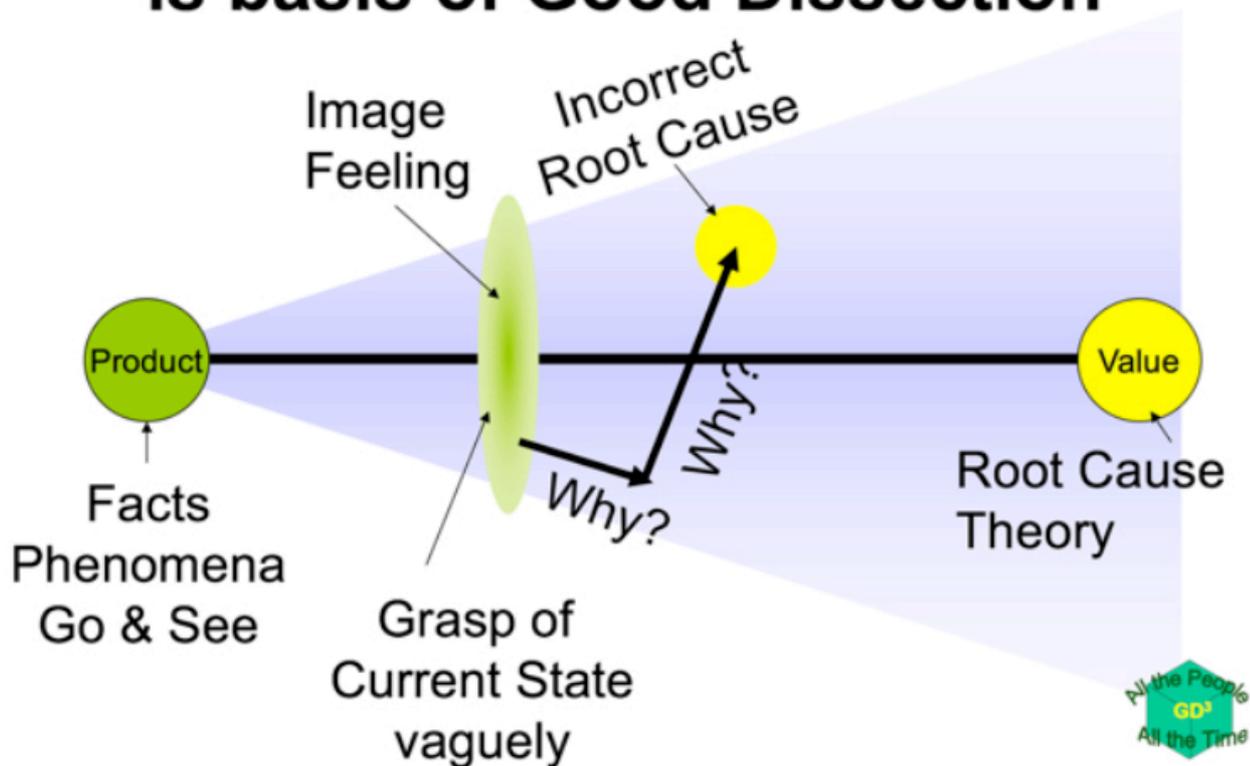
En continuant de creuser cette piste ardue (et litigieuse), une équipe transverse de managers s'est attaquée sérieusement au problème des nomenclatures plutôt que de le déléguer à un éditeur de logiciel. En mixant la connaissance technique que l'équipe avait des produits avec la compréhension progressive des loupés du processus de développement, l'équipe a fini par revoir entièrement le flux d'information dans les processus de développement, de production et d'approvisionnement.



Kaizen d'information chez Proditec (avec les responsables de la supply chain, de la production, de l'optique, de la mécanique, de la RH et du PDG) – Proditec est l'une de entreprises étudiées dans notre dernier livre [The Lean Strategy](#) par Dan Jones, Jacques Chaize, et Orry Fiume.

Une compréhension fine de la zone est essentielle au Lean – et dans une large mesure, c'est l'objet même du Lean : une meilleure observation et une discussion de meilleure qualité pour approfondir notre compréhension de ce que nous faisons, où et quand. Sans cela, il est assez futile de poser 5 fois la question « Pourquoi ? », comme l'explique Tatsuhiko Yoshimura, un ancien de Toyota :

“Grasp current state correctly” is basis of Good Dissection



J’ai eu moi-même à apprendre cette leçon de manière un peu rude. J’étais fasciné par l’approche Lean de Toyota chez un fournisseur, car ils « faisaient des gens avant de faire des produits ». J’ai donc décidé de comprendre ce que Toyota entendait par « faire des gens ». Cela m’a pris au bas mot quatre à cinq ans pour comprendre que cette simple phrase n’avait de sens que dans un contexte où on « faisait des produits ». C’est seulement à ce moment que je compris que je devais connaître l’ingénierie des produits que j’étudiais, ce qui m’amena à une compréhension radicalement différente du Lean lui-même.

Je sais que cela peut vous sembler hors de portée. Je suis passé par là, et il peut être tentant de penser que la compétence « process » peut apporter de la valeur – ce qui est vrai, mais dans une faible mesure. Mais ce qui compte vraiment, c’est la volonté : la volonté de mieux voir comment les gens comprennent les produits ou les services qu’ils assemblent, et comment exploiter le Muda visible pour approfondir leur compréhension technique, afin d’imaginer des solutions innovantes aux problèmes qu’ils ont à résoudre.

Ne vous laissez pas aller à regarder le doigt plutôt que la lune vers lequel il pointe. Les fameux sept gaspillages de Taiicho Ohno (surproduction, attente, transport des pièces, opérations inutiles, stocks, déplacement des gens, retouches) sont des opérations identifiées comme néfastes dans un cycle de production, mais elles ont quand-même une cause. Seule une fine compréhension technique des processus de production et d’ingénierie vous permettra de les éliminer. De plus, vous n’êtes pas à l’abri d’avoir de la chance et de découvrir des manières radicalement nouvelles de créer de la valeur.

Traduit de l’américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3546>