

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4664>

**Cher Gemba Coach,**

**J'entends souvent qu'une approche lean qui s'appuie sur les outils n'est pas correcte, mais les outils produisent des résultats - comment cela peut-il être faux?**

Il n'y a rien de mal avec les outils – le débat porte sur la façon dont les outils sont utilisés. Ce débat va d'humbles 5S à de nobles Hoshin Kanri. La vraie question est votre théorie sur les « résultats ». Êtes-vous en train :

- D'utiliser les outils pour forcer les gens à faire quelque chose pour améliorer la situation et avoir des résultats visibles rapidement?

Ou:

- D'enseigner les outils afin que les gens comprennent mieux leur propre travail, développent leur initiative et les aident à mieux interpréter les anomalies, à mieux comprendre ce qui se passe et réagir plus intelligemment ?

Je faisais la semaine dernière un Gemba dans une société de services traditionnelle qui travaille dur sur sa transformation numérique. Les dirigeants ont débattu du plan Hoshin sur la numérisation et l'un des jeunes cadres les plus prometteurs de l'entreprise a très bien présenté la première version d'une application pour smartphone – impressionnant pour une entreprise aussi traditionnelle. Ils avancent, et ils le font en encourageant de nouveaux talents et de nouvelles idées.

Puis nous sommes descendus au magasin ... qui était un bazar intégral. En fait, bazar n'est pas le bon terme. Sur une photo, cela aurait semblé bien rangé, mais lorsque vous regardiez dans les détails, les pièces lourdes et dangereuses étaient stockées en hauteur, les boîtes étaient mélangées, il n'y avait aucune visualisation du lead time. C'était juste rangé.

Le débat de toujours à cet endroit est que le directeur de la logistique comprend le 5S comme un moyen de garder son entrepôt ordonné – et le top management ne s'y intéresse pas. Donc, il dit à ses gars quoi mettre où et les piste régulièrement avec des temps de nettoyage et ainsi de suite. Mais bien sûr, dans le travail quotidien, puisque l'équipe ne comprend pas le but du 5S, les pièces inutilisées s'accumulent dans les coins, les vieilles affaires s'empilent, etc.

Le directeur de la logistique a des résultats rapidement visibles – mais ils ne sont jamais durables et, à vrai dire, une fois que le gain initial a été atteint (le tout premier projet 5S a réduit les surfaces spectaculairement), il n'y a pas eu beaucoup d'amélioration de la performance.

Ceci est une question stratégique car dans le cadre du plan Hoshin, cette société a l'intention de devenir « l'Amazon » des pièces de rechange dans l'industrie. L'objectif est que les concurrents leur commandent leurs propres pièces, car c'est plus simple, de sorte qu'ils deviennent le premier réflexe de recherche pour toute l'industrie. C'est une stratégie intelligente ... qui nécessite une gestion de magasin du même niveau qu'Amazon – sans avoir les moyens financiers en termes de capital et d'investissement du niveau d'Amazon.

Le 5S n'est pas un outil pour avoir un atelier plus propre. C'est un outil pour développer la prise de décision pratique de chaque employé chaque jour :

1. **Sort (Débarrasser)** : apprendre à séparer l'utile de l'inutile (outils, pièces, paperasse,...) et supprimer ce dont vous n'avez pas besoin tout de suite. Cela semble stupide, mais en réalité, c'est une décision difficile parce que qui sait si vous n'aurez pas besoin de demain quelque chose que vous avez mis au rebut aujourd'hui ? Il faut réfléchir à ce que vous utilisez, avoir une sorte de stratégie garder / remplacer. C'est dur.
2. **Straighten (Ranger)** : organiser les objets et le papier d'une manière qui facilite le travail standardisé. Encore une fois, c'est loin d'être évident. Cela nécessite une stratégie, par exemple, où mettons-nous les articles que nous utilisons plus fréquemment, ceux que nous utilisons occasionnellement, les objets pratiques, les objets encombrants, et ainsi de suite. Le test pour voir si on a redressé la barre est lorsque vous pouvez trouver quelque chose que vous cherchez les yeux fermés. Cela signifie également créer des places visibles pour tout et les modifier lorsque le flux change. C'est dur.
3. **Shine (Nettoyer)** : Assurez-vous que tout ce que vous possédez dans votre environnement de travail fonctionne bien à la première utilisation – ceci rejoint le problème du jidoka qui est de « séparer le travail de la machine du travail humain. » Pour simplifier, lorsque vous voulez utiliser quelque chose, pouvez-vous le faire du premier coup ou avez-vous besoin de bidouiller et de vous battre pour que cela fonctionne – à quel moment votre temps de cycle est-il empaqueté, la qualité est-elle détériorée, et êtes-vous vraiment agacé ? Nettoyer est une activité assez complexe car on ne peut pas tout vérifier tous les jours. Cela nécessite une sorte de plan pour tester les éléments et réparer ou remplacer ce qui ne fonctionne pas au premier contact, plutôt que de faire ce que nous faisons tous, c'est-à-dire attendre que les choses s'effondrent avant de les examiner. C'est dur.
4. **Standardiser** : Cela signifie intégrer les trois « S » précédents dans votre routine de travail quotidienne. Encore une fois, c'est dur. Il n'y a pas assez d'heures dans la journée juste pour faire le travail et nous devons en mettre de côté pour nettoyer ? Eh bien, nous nous brossons les dents tous les jours... La standardisation consiste à comprendre la « touche finale » à chaque travail pour s'assurer qu'il sera bon à l'étape suivante, et remettre la zone de travail dans l'état standard avant de commencer le prochain travail. Dans un café, on nettoie la table et on l'essuie juste après le départ d'une personne plutôt que de laisser toutes les tables sales à nettoyer (et souvent de faire asseoir les gens sur des tables qui doivent ensuite être nettoyés et nettoyés à la va-vite). La standardisation est le véritable reflet de notre compréhension du travail.
5. **Soutenir** : Ce cinquième "S" n'existe pas chez Toyota (qui parle de 4S) mais il est devenu nécessaire chez les fournisseurs – il s'agit du maintien de la discipline des quatre précédents par le management. Ici aussi, il ne s'agit pas pour le management de demander un lieu de travail « propre. » Il s'agit de poser des questions précises sur la façon dont l'organisation du lieu de travail favorise le flux du travail, si l'engagement envers les pratiques est maintenu et, surtout, ce qui peut être fait pour aider ?

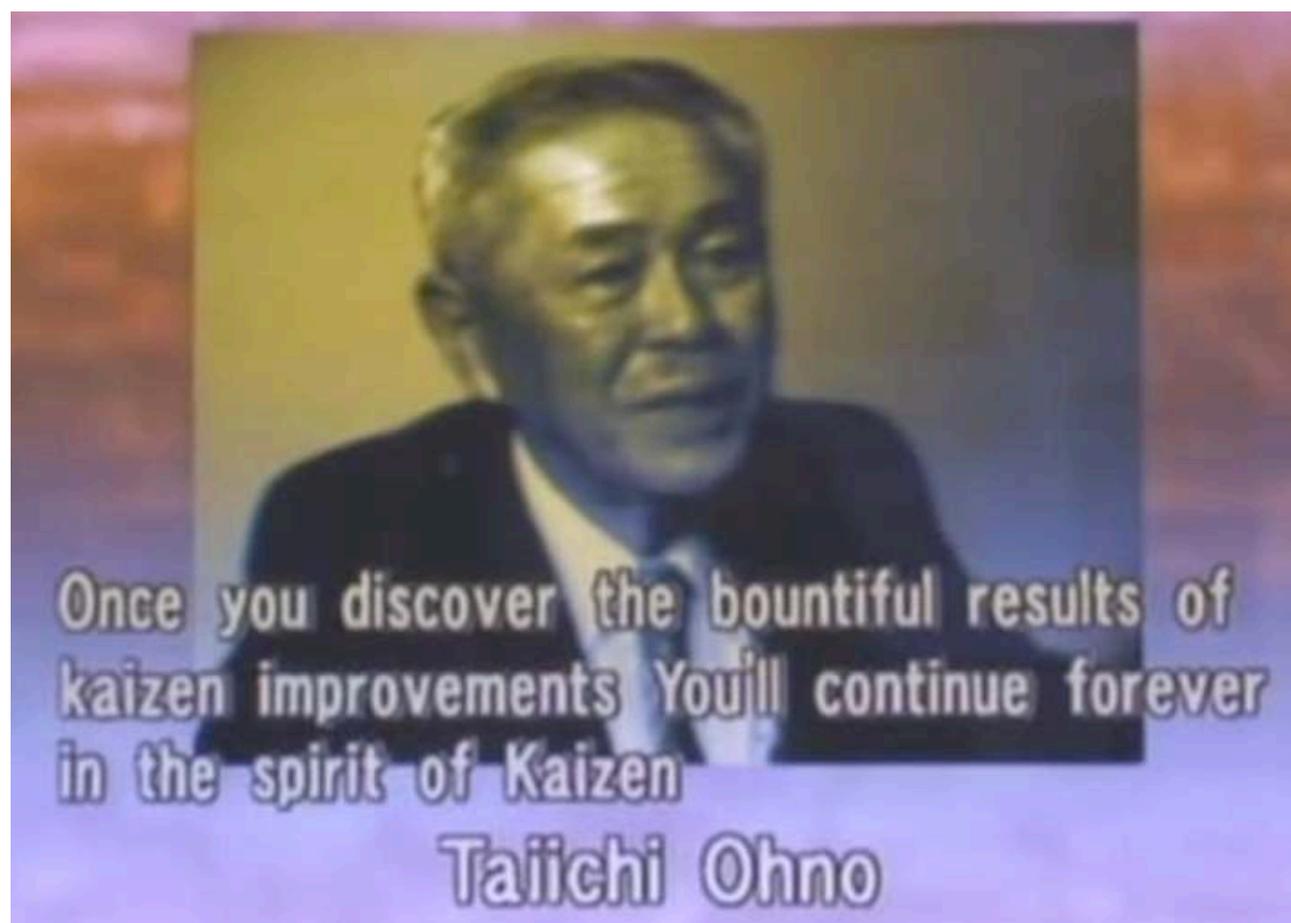
Le 5S peut par conséquent être utilisé comme un moyen de contraindre les gens pour avoir un lieu de travail bien rangé en les forçant à trier, ranger, faire briller, et ainsi de suite. Ou bien il peut être utilisé comme un outil d'autoformation et d'auto-développement pour amener les gens à observer leur propre pratique de travail (pourquoi donc je garde deux piles de papiers sur mon bureau?) Et *agir* en faisant de petits – mais néanmoins difficiles – choix quotidiens. Et, ce faisant, comprendre mieux comment ils travaillent et comment ils pourraient mieux faire.

J'adore étudier le lean, vraiment, parce que quand c'est bien fait, c'est la seule méthode de management que je connaisse qui permette un véritable développement personnel. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, alors que l'industrie découvrait les méthodes de Taylor de mise en place de processus par des ingénieurs afin que les opérateurs les suivent à la lettre sans réfléchir ni poser de questions, Sakichi Toyoda lisait le livre de développement personnel de Samuel Smiles (littéralement, le premier livre de développement personnel) qui faisait l'éloge de l'initiative et montrait comment des individus doués se sont émancipés de leur

condition en se prenant en main par...l'apprentissage (le livre de Toyoda est toujours exposé au musée Toyota).

Oui, les outils sont puissants. Ils peuvent être utilisés pour la conformité, et ont en effet des résultats rapides et visibles qui ne seront jamais durables ni ne pourront offrir un moyen d'aller au-delà de la facilité (essayez toutefois de sortir de cette impasse si vous vous êtes déjà embarqués dans cette direction !) Ou bien ils peuvent être utilisés pour développer l'initiative et la perspicacité afin que les équipes comprennent des aspects plus profonds de leur travail, apprennent à apporter de l'intelligence et de l'attention à tout ce qu'ils font dans le travail – accueillir un client, s'attaquer à une tâche difficile, savoir s'entourer des bons collègues et ainsi de suite.

Sans les outils, tels que le 5S, le Kanban ou le Kaizen, il ne peut y avoir d'auto-développement ou d'apprentissage. Mais appliquer les outils comme des « meilleures pratiques » à imposer aux gens n'apporte pas grand-chose non plus, au-delà des premiers résultats apparents (ce à quoi s'en tiennent malheureusement de nombreux managers). Cependant, utiliser les outils pour développer l'initiative tous les jours et encourager l'auto-développement augmente le flux d'idées et fournit un flux sans fin d'amélioration pratique continue. Tout cela s'agrège au sein de la performance compétitive. Selon la citation d'Ohno: *"Une fois que vous aurez découvert la richesse des résultats des améliorations Kaizen, vous continuerez pour toujours dans l'esprit du Kaizen."* Mais pour comprendre le kaizen avec un petit "k", vous devez aussi saisir le kaizen avec un K majuscule : le progrès par l'amélioration des processus, par le développement personnel des personnes.



Traduit de l'américain par Nicolas Villemain et François Lopez