

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4802>

Cher Gemba Coach

Devons-nous continuer à mener des audits de maturité Lean? Si oui, à quelle fréquence ?

Eh bien, cela dépend de ce que vous cherchez: compétence ou conformité?

Prenons un peu de recul et reprenons nos hypothèses. En occident, nous pensons que les *processus* (les pratiques pas à pas) permettent d'obtenir des *rendements*, dont la somme fournira des *résultats*.

Nous pensons cela parce-que notre théorie du management est profondément obsédée par des objectifs, atteindre des objectifs, surveiller des objectifs, mener des plans d'actions pour atteindre ces objectifs, et trouver de bonnes raisons quand ils ne sont pas tenus. Il nous est en réalité difficile d'imaginer des activités humaines qui ont de la valeur sans avoir d'objectifs (en fait, elles sont nombreuses, faites-vous une petite liste :^))

Dans ce contexte, nous pouvons raisonnablement nous poser la question suivante: les gens en font-ils assez pour tenir leurs objectifs? Ce qui implique :

1. Mesurer les objectifs en termes de rendement,
2. Mesurer l'application des pratiques en termes d'efforts
3. Evaluer les gens à la fois en termes de rendement et d'efforts
4. Leur demander d'essayer plus fort quand les objectifs ne sont pas tenus

Au départ de la pensée Lean, il y a un jeu d'hypothèses différent. Si nous acceptons que les objectifs soient nécessaires, nous considérons que ce sont essentiellement des outils arbitraires dont le but est surtout d'aligner les motivations des gens. Ils n'ont pas de valeur intrinsèque. A l'inverse, nous sommes obsédés par les défis : les problèmes de grande envergure que nous devons résoudre pour pouvoir prospérer.

L'idée est que le monde change constamment et que nos concurrents imaginent en permanence de nouvelles manières de faire du business – et donc nous sommes également face à des défis, mais nous ne comprenons ni où, ni comment.

Mettre la pression

Les processus ont un train de retard: ils définissent ce que nous mettons en place pour relever le précédent défi – ils mènent la guerre précédente. L'hypothèse du Lean est que lorsque les personnes comprennent mieux le processus et leur activité, apprennent à détecter les gaspillages dans le processus et dans leur propres actions, qu'ils approfondissent les théories associées et expérimentent de nouvelles manières de travailler, alors ils en viennent à mieux appréhender collectivement leurs défis, ainsi que les changements à effectuer pour les relever.

Chacune de ces deux visions du monde nécessite d'avoir des indicateurs:

- **Vision traditionnelle:** surveiller les rendements et les pratiques afin de savoir où mettre la pression sur les gens pour obtenir plus de conformité et plus d'efforts.

- **Vision Lean:** Avoir des métriques fiables pour que les gens puissent mener leurs propres exercices de PDCA et voir si les changements qu'ils ont initiés ont ou pas des effets bénéfiques.

On peut forcer les gens à faire quelque-chose, mais on ne peut pas les forcer à penser.

En d'autres termes, vous pouvez surveiller si telle ou telle pratique est en place ou pas. Par exemple, les bacs rouges : certains les ont, d'autres pas. Vous pouvez surveiller les résultats, comme par exemple les PPM au contrôle final. Mais ce que personne ne sait surveiller – autrement qu'en allant sur place et en discutant avec les gens – c'est si les utilisateurs des bacs rouges en tirent un apprentissage utile, qui les aide ensuite à apprendre à mieux définir leur propres :

1. **Défis:** quelle est l'ampleur du problème qualité? Aurons-nous le prochain produit si nous ne le résolvons pas ? S'agit-il des fournisseurs ? De nos propres connaissances techniques ? Comment définissons-nous le succès?
2. **Changements:** nous devons vraiment changer notre manière de stocker la matière première car les pièces en bas de la pile sont écrasées par celles du dessus et cela a un effet sur leurs dimensions – et au fait, avons-nous vraiment besoin de toutes ces pièces ?
3. **Compétence:** nous n'avons jamais considéré à quel point la manière dont la matière première était livrée dans l'usine était une activité critique du processus – nous devons revoir notre théorie sur la manière de faire des pièces bonnes du premier coup en considérant que la manière dont les pièces sont livrées physiquement sur la ligne fait partie intégrante du processus. Pour cela, nous devons travailler le sujet avec nos fournisseurs.

Dans le cas présent, vous pouvez certes surveiller si cette usine a la maturité pour avoir une certaine pratique en place (les bacs rouges : oui/non), mais vous ne pouvez pas surveiller si l'utilisation qui en est faite est judicieuse et leur permet de faire face à des problèmes techniques locaux, complexes, et souvent subtils, comme par exemple la variation de la densité des granules utilisés dans des presses à injection du fait de conditions de transport inadaptées.

A peu près OK

Quand vous faites des audits de maturité, vous ne faites essentiellement que vérifier que tout le monde comprend les techniques de base de l'amélioration et qu'elles sont en place. Et c'est à peu près tout. La réalisation de l'audit vous pose un problème intéressant :

Quand le résultat de l'audit est mauvais et que les équipes ne progressent pas, vous avez un problème managérial, pas un problème Lean – qu'est-ce qui se passe avec cette équipe ?

Certains ont de bons résultats d'audit, mais pas d'amélioration de leurs résultats

Certains ont de bons résultats d'audit et améliorent leurs résultats

Certains ont de mauvais résultats d'audit et pas d'amélioration de leurs résultats

Certains ont de mauvais résultats d'audit, mais une amélioration de leurs résultats

Si les résultats d'audit sont bons et que vous avez des améliorations, ils ont les quatre pieds blancs et vous pouvez les faire parader dans des conférences – ils justifieront votre salaire.

Mais la vie n'est jamais si simple et dans la majorité des cas, ils sont à peu près OK lors des audits et ne montrent pas d'amélioration de leurs résultats, ou pire, ils montrent des améliorations régulières mais considèrent que vos audits sont de la poudre aux yeux pour amuser le corporate et ils ne prennent même pas la peine de les renseigner. Dans ces deux cas, qui sont en fait très fréquents, conduire l'audit vous donne l'air d'un idiot. Comment pouvez-vous donner une bonne note à des gens qui n'ont pas de résultat ? Comment pouvez-vous vous justifier face à des gens qui ont de super résultats mais ignorent la danse de la pluie du corporate ?

La principale lacune des audits et des systèmes corporate est qu'en général, ils ne prennent pas en compte les gens (tout le monde doit les mettre en œuvre quelles que soient les circonstances), et qu'ils sont statiques (tous les outils en place au même moment). A l'inverse, les progrès que l'on fait grâce au PDCA s'appuient sur les gens (ils prennent l'un de leurs problèmes à bras-le-corps et l'améliorent eux-mêmes) et sont dynamiques (on introduit les outils au moment voulu en fonction des problèmes à résoudre).

C'est sûr, certains outils de base comme les Kanbans ou les bacs rouges sont là précisément pour révéler les problèmes. Mais vous n'avez pas besoin de faire un audit pour ça – il vous suffit d'aller voir sur le terrain si les gens le font ou pas.

Le problème général quand on donne des objectifs aux gens et qu'on leur impose des processus, pour ensuite surveiller qu'ils tiennent leurs objectifs tout en appliquant toutes les bonnes pratiques du manuel « corporate », c'est qu'on les dépossède complètement de leurs défis personnels. Pourquoi se jeter dans la mêlée, prendre l'engagement personnel d'atteindre un but et de réfléchir profondément à ce qu'il faudrait changer pour y arriver, si tout est écrit depuis le début ? Assez naturellement, ils vont apprendre à suivre le processus, donner le change, courber l'échine et justifier leurs (manque de) résultats quand on les questionnera.

Inutile

Pour dire les choses clairement, les audits de maturité, et plus généralement tout type d'évaluation standardisée, fonctionnent pour faire passer les gens de « terrible » à « moyen »: cela leur indique ce que l'on attend d'eux pour démarrer. Mais pour passer de « moyen » à « bon », ces systèmes de surveillance sont pire qu'inutiles: ils découragent activement les personnes talentueuses de s'impliquer personnellement dans les problèmes, avec leurs équipes, et de chercher de meilleures manières de faire.

Pire, ils encouragent les gens à déplacer le problème de “réfléchir pour s'améliorer” vers “trouver des manières astucieuses d'avoir une bonne note à l'audit”

Qui plus est, si ces audits sont pris au sérieux, ils vont favoriser les gens à la pensée figée (toujours avoir une bonne image, ne jamais montrer qu'on a fait une erreur, ne jamais saisir une opportunité d'apprendre) et mettre sur la sellette ceux qui ont une pensée orientée développement (prendre le risque d'essayer des choses nouvelles, et même si ce n'est pas très joli au début, on verra bien en avançant).

Quand vous mettez en place une nouvelle pratique, comme par exemple améliorer la maîtrise de la logistique des pièces achetées, il est probable que cela soit le bazar car tout le monde court partout et essaie de trouver des astuces pour faire marcher le système. Et même s'il est probable que vous finissiez par obtenir des résultats remarquables, cela vous coûtera forcément des points à l'audit.

Du point de vue du corporate, il faut établir un compromis entre:

- **Compétence:** nous avons besoin de personnes capables de réfléchir en dehors des sentiers battus pour trouver des solutions innovantes à des problèmes structurels
- **Conformité:** mais il faut également un cadre stable pour organiser des actions collectives dans une direction claire pour chaque membre de l'organisation.

Et comme c'est un compromis, il n'y a pas de réponse toute faite.

Pour répondre à votre question, il peut être judicieux de mener de temps à autre un audit pour savoir quelles pratiques sont utilisées ou pas dans votre entreprise. Cela vous permettra d'identifier ça et là des écarts béants là où les gens ont simplement abandonné telle ou telle pratique de base. Cela ne vous rendra jamais plus compétitif, mais vous permettra de vérifier que les basiques du management sont en place.

Toutefois, il est juste idiot de standardiser ces audits et d'en faire des routines, car les gens s'y habitueront (ils répondront machinalement et arrêteront de réfléchir), et apprendront à tromper le système plutôt que de s'intéresser aux problèmes qu'il révèle. Les audits réguliers de maturité ne sont qu'une couche supplémentaire de gaspillage – des activités inutiles qui coûtent de vrais sous, dévoient les personnes qui font le travail et promeuvent les mauvaises personnes.

Devez-vous faire des audits de processus? Absolument! Mais jamais deux fois les mêmes. Devriez-vous continuer à faire vos audits de maturité sur une base stable pour voir s'il y a des "progrès"? Pas si vous voulez voir de vrais résultats. Pour réussir, vous devez obtenir de vos meilleurs éléments leurs meilleures réflexions pour qu'ils arrivent à trouver ensemble les meilleures solutions. Et ça, je ne vois pas comment un audit, quel qu'il soit, pourrait vous l'apporter.

Traduit de l'américain par François Lopez

Tous droits réservés : Institut Lean France.