

Cher Gemba Coach

J'ai plusieurs années d'expérience en Excellence Opérationnelle, et j'ai toujours supposé que le Lean n'était qu'une manière d'améliorer les processus qui se focalisait plus sur le Gemba. Vous semblez être de l'avis que le Lean et l'Excellence Opérationnelle présentent de grandes différences. Si je devais me lancer dans le Lean, par où devrais-je commencer à votre avis ?

Le *takt time*. Si vous avez déjà de l'expérience et savez engager les équipes dans vos activités d'amélioration, la première grande différence entre le Lean et les méthodes d'amélioration des processus réside dans la planification selon le *takt time*. J'étais hier sur le Gemba d'une entreprise qui a significativement amélioré sa réputation grâce à la réduction de ses *lead times* (c'est une entreprise de services B2B. Ils réagissent plus vite que leurs concurrents) et à l'amélioration de sa qualité (ses prestations ont rarement besoin d'être corrigées). Le résultat est que de plus grandes entreprises leur proposent des contrats, et les employés commencent à avoir le sentiment qu'ils ne vont pas y arriver.

Si on se place du point de vue de l'excellence opérationnelle, cela revient à un problème de capacité. On s'intéresse au processus de production, on identifie le ou les goulots d'étranglement, on ajoute des gens et des équipements là où nécessaire, et le tour est joué. Si on s'y prend ainsi, l'organisation n'est pas modifiée et devient de plus en plus lourde à mesure qu'on rajoute des ressources au petit bonheur.

L'approche Lean se préoccupe d'abord des gens eux-mêmes – on cherche à comprendre pourquoi ils ont le sentiment de s'épuiser. L'outil approprié pour cela est le *takt time* : à quel rythme doivent-ils livrer ? Observer l'intervalle de temps entre deux livraisons est très différent de l'évaluation d'une cadence de production – le nombre de pièces à livrer par période de temps.

Le Lean ne cherche pas à savoir comment améliorer la capacité de production du processus, mais à apprendre à mieux équilibrer les charges de travail. En demandant à chaque équipe de calculer son *takt time*, qui est le rapport entre le temps d'ouverture et la demande réelle, on s'aperçoit que :

- Dans de nombreux cas, la production est définie de manière vague et bien que chacun travaille dur, il n'est pas évident de savoir quelle est la demande réelle des clients, ni même de l'organisation elle-même.
- Dans certains cas, le *takt time* a en fait diminué, du fait d'une réelle augmentation de la demande.
- Certaines équipes s'en sortent en recourant à plus d'heures supplémentaires, déclarées ou pas (les gens restent plus tard au travail)

Qui plus est, les managers hésitent toujours à recruter, car dans une situation donnée, 1/ on ne sait pas si l'augmentation de la demande va se poursuivre, et si ce n'est pas le cas, que fait-on des gens qu'on a embauchés ?, et 2/ le recrutement de nouvelles personnes a pour effet immédiat un ralentissement des livraisons, et même si cela peut être utile à moyen terme, ce n'est pas une bonne solution à court terme.

Un mauvais comportement

En discutant chaque semaine du *takt time* avec chaque chef de service, le directeur des opérations a découvert que :

1. Les gros clients se comportent comme des armées très traditionnelles: courir, attendre, courir, attendre,... Il est très difficile de calculer le *takt time* car les chiffres présentent de grandes variations quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles. Il s'est avéré que quand un gros client débloque ses budgets, toutes ses unités veulent qu'on les livre tout de suite, par peur que le budget ne soit consommé par les autres. Cela crée des pics de demande, suivis de temps morts, et explique que le top management n'est pas très sûr des besoins en capacité.
2. Une grande part du travail supplémentaire était générée par le pilotage des sous-traitants, qui devaient être pressurés pour pouvoir livrer à temps de la bonne qualité. Cela nécessitait pour chaque équipe un surcroît de travail – et personne ne s'était jamais sérieusement intéressé au pilotage des contrats.
3. Les difficultés des sous-traitants étaient largement créées par la transmission intégrale des pics de demande des clients, depuis les campagnes de travail des clients vers les fournisseurs, qui étaient des entreprises plus petites et avaient encore moins la capacité de s'accommoder de ces variations.

Personne ne savait comment s'y prendre pour dire aux clients de cesser de se comporter comme ils le faisaient, mais chaque manager avait des idées concrètes sur la manière de mieux gérer la situation. Dans certains cas, accepter le pic de la demande et faire le travail comme si de rien n'était, ce qui signifie, oui, que certains clients attendaient, mais ils ont aussi constaté que dans de nombreux cas cela ne les intéressait pas vraiment, que ce qu'ils voulaient vraiment était de vérifier leur inscription dans la file d'attente, que la ressource était marquée en dur en face de leur nom.

Mais beaucoup d'autres idées ont émergé, dont plusieurs sur la façon de mieux gérer la base de fournisseurs et de les avertir à l'avance lorsqu'une campagne client se profilait à l'horizon.

Dans certains cas, en effet, les chefs de service ont demandé plus de personnel, mais pas aussi souvent qu'on aurait pu s'y attendre – environ le quart d'une estimation de capacité qui avait été faite au départ par le directeur des opérations.

L'autre aspect surprenant, c'est que les chefs de services n'ont pas du tout interprété la question de la même façon, ce qui a donné lieu à toutes sortes de discussions intéressantes. Les ronchonnements au sujet de la surcharge de travail venaient, comme toujours, des personnes considérées comme difficiles, des récalcitrants ou des paresseux, qu'il est facile d'ignorer – mais le directeur des opérations devait bien admettre qu'il se passait quelque chose, bien que ce ne soit pas ce à quoi il se serait attendu au départ.

Destinée

Les principales leçons qu'il a tirées de l'exercice étaient :

1. **Etre plus rigoureux dans la définition de la production** et la visualisation des objectifs quotidiens, ainsi que dans la mesure des heures supplémentaires, afin de voir plus clairement la pression que subissait l'entreprise.
2. **Se plonger plus profondément au le projet de recherche de chaque manager** et lui permettre d'étudier l'aspect du sujet qui l'intéresse – le Kaizen devait être considéré comme un projet éducatif et non comme un moyen d'améliorer immédiatement la production - quand les gens comprennent mieux ce qu'ils font, ils le font mieux.
3. **Chercher plus activement des occasions de soutenir les équipes**, à la fois par un simple « merci » lorsqu'elles ont trouvé ou résolu un problème, mais aussi par un soutien en ressources lorsqu'elles ont finalement exprimé plus clairement leurs besoins.

4. **Etre plus vigilant face aux changements perçus des conditions d'emploi** dans l'entreprise et essayer de s'assurer que les gens n'ont pas à faire face à trop de changements en même temps dans leurs propres habitudes et leur style de vie au travail.

Plus profondément, nous avons tendance à supposer que les gens devraient trouver leur épanouissement personnel dans la stratégie d'entreprise que nous avons élaborée pour eux. Mais pourquoi en serait-il ainsi ? La pensée Lean postule que la destinée de l'entreprise est le résultat de l'épanouissement individuel – vous ne pouvez pas choisir ce qui intéresse les gens à leur place. Vous pouvez essayer de l'orienter en encourageant le développement de personne à personne, mais cela exige :

1. **De la motivation** pour s'en tenir à la discipline de la production, et des efforts pour atteindre des standards élevés, jour après jour, dans de nombreuses tâches routinières.
2. **Un espace de réflexion** pour faire le point sur ses propres connaissances dans son travail et ses intérêts, et pour approfondir son implication et son enthousiasme.

Sans motivation et sans espace pour penser, les gens chercheront à s'épanouir là où ils le peuvent, à la fois en interprétant le travail de la manière la plus étroite et la plus personnelle, et en cherchant des choses intéressantes ailleurs.

Tant que vous conserverez une vision du travail centrée sur le processus, vous essaieriez de corriger le processus et de convaincre les gens de faire fonctionner le correctif. Dans ce cas, cela nous amènerait à identifier les goulots d'étranglement et à accroître la capacité – que les gens 1/ le veuillent, 2/ puissent y faire face ou non.

Dans une vision du travail centrée sur l'être humain, vous donnez aux gens des outils, tels que le *takt time*, pour qu'ils puissent analyser leur propre travail, étudier les éléments déroutants, incertains et volatils, et les cerner, puis trouver des solutions intelligentes et adaptées. Le rôle du management est alors de 1/créer l'espace de réflexion en demandant des projets de recherche et en enseignant des outils d'analyse, 2/ soutenir les solutions locales par une aide directe et une reconnaissance de sorte que 3/ nous puissions être inspirés à des changements et innovations plus larges au travers des contre-mesures proposées par les personnes. Encore une fois, non pas en appliquant le changement, mais en faisant la promotion de la personne qui se fait le chantre de ce changement. Demandez à chacun de réfléchir et de s'améliorer, et faites progresser ceux qui sont bons dans ce domaine.

Je ne sous-entends pas que toutes les améliorations opérationnelles sont mauvaises, ni même sans âme. La théorie des processus en termes de faits et d'étapes procédurales (compréhension des instructions, production, inventaire, variabilité, etc.) est importante et nécessaire. Mais il est tout aussi important de se rendre compte à quel point la perspective du Lean est différente en ce qu'elle commence par le développement des personnes. Les outils sont des outils d'analyse pour aider les gens dans leurs projets de développement personnel et dans l'approfondissement de leur compréhension de leur propre travail, ce qui, en retour, débouchera sur des processus plus efficaces et plus pertinents

Traduit de l'américain par François Lopez. Tous droits réservés : Institut Lean France.

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4814>