

Cher Gemba Coach

Comment puis-je m'assurer que mes équipes font du Kaizen de la bonne manière ?

Question intéressante - appliquons nous d'abord à nous-mêmes la pensée Lean. Quel est le succès que nous recherchons dans toute activité Kaizen ? Allons sur le Gemba et observons, par exemple une équipe de codage. Qu'est-ce qui pourrait être une activité Kaizen réussie ? La dernière équipe que j'ai vue a décrit comment elle a corrigé un bug récurrent en changeant quelque chose dans la façon dont les développeurs utilisaient un bloc de code standard – cela sonne comme un bon sujet de Kaizen. L'objectif plus profond du Kaizen est d'enrichir la compréhension qu'ont les gens de leur propre travail. Cela nécessite une « victoire » à deux dimensions :

1. L'équipe a réglé un problème concret de façon permanente et comprend exactement comment elle l'a réglé.
2. Ils sont fiers de ce qu'ils ont fait, heureux de la façon dont ils l'ont fait et veulent le partager avec le monde entier.

Dans certains cas favorables, le gain est clair et l'équipe est fière.

Inversement, dans certains cas extrêmes, ils ont fait du Kaizen comme une danse de la pluie parce que quelqu'un les y a obligés : ils ne font pas beaucoup de progrès et pensent qu'ils ont perdu leur temps. Ces deux cas sont clairs et faciles à repérer.

Mais la vie sur le terrain n'est jamais facile. Les équipes peuvent être très satisfaites de ce qu'elles ont fait alors qu'elles n'ont pas résolu le problème, mais comme souvent, l'ont transféré à quelqu'un d'autre, comme par exemple un sous-traitant. Nous sommes certains que le problème va revenir et personne n'a rien appris. Au contraire, les équipes qui se sont attaquées à des problèmes réels et difficiles peuvent être insatisfaites de leur propre travail, parce que le travail d'amélioration a créé des tensions soit au sein de l'équipe soit avec d'autres parties de l'organisation

5 clés pour une pensée Kaizen claire

Existe-t-il un moyen d'aider les équipes à faire un meilleur travail ? Ce n'est pas facile – mais vous pouvez au moins vous assurer que les membres de l'équipe sont au clair sur les étapes de leur Kaizen.

1. **Choisir les bons sujets** : Le gain recherché est-il clair ? Pourquoi ce thème Kaizen particulier a-t-il été choisi ? La raison est-elle claire pour tous ?
2. **Analyse** : Ont-ils recueilli des faits ? Ont-ils utilisé une méthode d'analyse, comme un diagramme de Pareto ou des étapes du processus ? Ont-ils réussi à établir un diagramme de cause à effet ?
3. **Contre-mesures** : Les mesures concrètement prises sont-elles claires ? Est-ce clair pour tout le monde ? Les étapes clés ont-elles été franchies par les bonnes personnes ?
4. **Résultats** : Il peut être difficile d'obtenir des résultats quantifiés, mais y a-t-il quelque chose d'évidemment utile pour l'entreprise ? Ont-ils contribué à rapprocher la valeur du client ?
5. **Standardisation** : des précautions claires ont-elles été prises pour ne pas revenir en arrière ? Comprennent-ils où se situent les principaux risques de régression et ce qu'il faut faire pour les éviter ?

Vous ne pouvez pas aider les gens à réfléchir, mais vous pouvez les aider à clarifier leur pensée en étant plus explicites sur ce qu'ils doivent faire pour être plus convaincants. Cela aidera aussi l'équipe

à faire émerger les problèmes et les désaccords plus tôt et vous donnera l'occasion de lui apporter votre soutien lorsque vous le pouvez.

Généralement, le management laisse les équipes avancer dans leur Kaizen, puis passe en revue les résultats globaux lorsque l'équipe fait sa présentation, nous avons tous fait cela. En règle générale, les présentations calent au tout premier point lorsque les raisons du choix du sujet de Kaizen ne sont pas claires. Je dois plaider coupable. Je l'ai fait très, très souvent. Le soutien n'existe pas, il n'y a que des preuves de soutien.

Si nous challengeons l'équipe à la fin, nous traitons l'exercice Kaizen comme un batch de réflexion, et l'équipe peut facilement se sentir submergée par ce qu'elle perçoit comme des critiques. Elle aura alors le sentiment que quel que soit l'effort fourni, le management n'est jamais satisfait du résultat.

Une autre méthode, qui coûte encore plus en termes de temps, consiste à discuter avec les équipes au fur et à mesure qu'elles progressent dans leurs efforts Kaizen. L'inconvénient, c'est que les équipes auront probablement l'impression que la direction leur colle au train et qu'elles n'ont pas suffisamment d'espace pour explorer leurs problèmes de façon autonome.

Je ne sais pas s'il existe un juste équilibre. Ce que je sais pour l'avoir appris dans la douleur, c'est que les cadres intermédiaires sont rarement très doués pour évaluer les efforts Kaizen des équipes sur le terrain. En fait, vous posez la bonne question : comment m'assurer que mes équipes font du Kaizen de la bonne manière ?

Le soutien est inexistant

En tant que manager, votre premier réflexe est, comme je l'ai fait, d'adopter une posture d'évaluateur. Mais est-ce vraiment ce que les équipes attendent de vous ? Cela soulève une question plus profonde : que pouvez-vous faire, activement, en tant que manager, pour vous assurer que les équipes soient soutenues dans leurs efforts d'amélioration ?

Le soutien n'existe pas, il n'y a que des preuves de soutien. La réponse à cette question plus profonde dépend de trois choses :

1. Les équipes voient-elles l'intérêt que vous portez à leurs efforts?
2. Voient-elles que vous prenez en compte leurs résultats?
3. Est-ce qu'elles vous voient les aider à surmonter des obstacles quand elles ne savent pas comment y arriver?

Premièrement, quel est votre degré de curiosité à propos de ce que l'équipe essaie de réaliser. Est-ce que vous mettez les mains dans le cambouis et regardez les problèmes techniques avec lesquels elles sont aux prises, ou est-ce que vous vous contentez d'être un manager et ne regardez que la surface du processus ? Faire preuve de curiosité à l'égard du travail est le signe le plus clair que vous pouvez donner à l'équipe que vous vous souciez vraiment d'elle et que vous ne lui demandez pas seulement de le faire parce que c'est une « bonne pratique ».

Deuxièmement, ils doivent voir que c'est important. Demandez-vous : quand ai-je modifié pour la dernière fois une procédure à mon niveau pour prendre en compte les conclusions d'un effort Kaizen ? C'est essentiel. Les équipes verront immédiatement si les conclusions de leur Kaizen sont prises en compte pour changer les politiques du service et faire évoluer l'entreprise dans son ensemble. Cela les rendra fiers et leur donnera en même temps une motivation pour poursuivre l'amélioration au niveau des processus. Ils sauront que leur travail est important et que les choses peuvent changer. Vous seul pouvez leur donner cela.

Troisièmement, vos équipes se heurteront à des obstacles qu'elles ne peuvent pas franchir seules : un autre dirigeant leur a dit « n'y allez pas ». Une autorisation est nécessaire pour dépenser un peu d'argent. Ou bien elles sentent que c'est une vache sacrée à laquelle elles ne peuvent toucher. Elles n'ont pas besoin de vous pour résoudre leurs problèmes à leur place. Mais elles ont besoin de vous pour dégager le passage quand elles sont coincées.

En tant que manager, on ne s'attend pas à ce que vous compreniez toutes les finesses du travail que font les équipes sur le terrain. Les initiatives Kaizen sont un excellent moyen de s'instruire. Cependant, vous devez être prêt à aller au-delà de la surface pour comprendre ce que les équipes vous disent vraiment. Comme vous ne devriez pas rivaliser avec elles sur leurs propres bases techniques (vous aurez l'air idiot de toute façon), vous pouvez, cependant, avoir une meilleure lecture de leurs efforts de Kaizen :

	Débutant	Avancé
Sujet	L'équipe semble savoir pourquoi elle a choisi ce thème.	Vous pouvez déterminer s'ils essaient de maintenir le statu quo ou s'ils cherchent vraiment à s'améliorer. Ils ont choisi un indicateur qu'ils veulent faire évoluer, ont fixé un calendrier pour leurs efforts et sont conscients des effets secondaires.
Analyse	Ils ont mené une analyse qui semble tenir la route	Ils ont découpé les données d'une manière qui fait apparaître une cause. Ils ont des éléments d'un raisonnement causal, soit par une arête de poisson validée, soit par une analyse de Pareto. Ils ont testé leurs paramètres et ont cherché à vérifier les corrélations entre les paramètres et leur indicateur cible.
Contre-mesures	Ils testent une modification concrète avec un avant/après clair.	Les actions qu'ils proposent sont clairement liées à leur analyse. Ils disposent d'un plan de validation clair des actions pour être sûrs d'obtenir le feu vert (et le soutien) des personnes clés de l'organisation. Ils ont défini le calendrier de ces actions et les résultats escomptés.
Résultats	Ils ont fait quelques vérifications.	L'indicateur qu'ils vérifient est en fait celui qui a servi de point de départ pour le choix du thème. Ils peuvent clairement montrer que les résultats sont meilleurs, ils ont systématiquement vérifié l'impact sur la qualité, sur les fournisseurs et les autres partenaires, et ils ont pris en compte le coût du changement.
Standardisation	Ils ont quelques suggestions sur ce qu'il faut faire pour ne pas revenir en arrière.	Ils ont modifié leurs propres procédures internes pour s'adapter à la nouvelle façon de travailler. Ils peuvent identifier les problèmes qui subsistent avec leur nouvelle méthode et les étudient. Ils sont conscients des retombées potentielles du changement qu'ils ont effectué et sont prêts à réagir en cas de retours négatifs. Ils voient aussi apparaître le prochain objectif au-delà de leurs résultats immédiats.

Et si vous êtes le responsable du service et que plusieurs cadres intermédiaires sont sous vos ordres, la même question s'applique : comment s'assurer que les cadres intermédiaires soutiennent réellement le travail Kaizen ? Je ne compte plus le nombre de présentations Kaizen où le PDG est furieux à juste titre parce qu'il a réalisé que ses cadres intermédiaires n'étaient d'aucune aide – ou pire, qu'ils étaient des entraves.

Honnêtement, je ne sais pas comment résoudre ce problème si ce n'est en leur parlant encore et encore, mais j'ai vu de bonnes expérimentations avec du partage de pratiques : faire en sorte que les cadres intermédiaires puissent discuter entre eux leurs difficultés avec le Kaizen et partager leurs bonnes idées.

Dans l'ensemble, je ne sais pas comment amener une équipe à bien faire un Kaizen, pas plus que je ne sais comment amener une tige de maïs à pousser droit. Ce que nous pouvons faire, cependant, c'est nous occuper du terrain : créer les conditions permettant à toutes les équipes de faire du Kaizen du mieux que nous savons et voir qui réussit et qui échoue et quel soutien supplémentaire nous devons apporter.

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

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4789>