

Cher Gemba Coach

Nos équipes ont de bons résultats avec le Kaizen, mais rien ne semble tenir longtemps – des conseils ?

La rechute – oui, un problème courant. Pour ne pas dire un problème structurel. Pensez aux 5S. La démarche 5S n'est pas si difficile à démarrer, mais elle est incroyablement difficile à entretenir. En fait, Toyota n'a que des 4S :

1. **Trier et éliminer** : se débarrasser de tout ce qui n'est pas immédiatement utile.
2. **Remettre les choses en ordre** : trouver une place logique pour chaque chose
3. **Nettoyer** : faire le ménage et prendre soin des outils
4. **Standardiser** : créer des routines pour maintenir les 3 "S" précédents dans le cadre du travail

Le cinquième S, le *maintien* ou *l'autodiscipline* a été inventé pour les fournisseurs qui ne pouvaient pas standardiser. En d'autres termes, ils rechutaient.

Standardiser signifie définir le résultat que l'on veut rendre reproductible en termes de « ce qui devrait être là/ce qui ne devrait pas être là, quelle est la place des choses, et dans quel état ». Puis résoudre les problèmes quotidiens pour que cela reste ainsi. Les rechutes se produisent parce que même s'il est facile de mettre la pression pour une opération de « nettoyage de votre bureau », il est nécessaire de changer votre façon de travailler pour le maintenir propre chaque jour. C'est une toute autre histoire.

Il en va des 5S comme de la plupart des techniques du TPS: elles se préoccupent de *l'étape suivante*. Le TPS pose vraiment des questions pour vous amener à essayer quelque chose de nouveau :

- Qu'allez-vous changer pour mieux satisfaire vos clients ?
- Qu'allez-vous changer pour réduire vos Lead-Times ?
- Qu'allez-vous changer pour repérer les défauts plus près de l'endroit où ils ont été créés ?
- Qu'allez-vous changer pour rendre les cycles standard plus reproductibles ?
- Et ainsi de suite.

En général, les équipes ont une idée assez précise de ce qu'elles peuvent essayer de faire pour progresser. Aujourd'hui, j'étais sur le Gemba dans une entreprise pilotée par projets, et afin de réduire les délais, ils ont envisagé de choisir les sous-traitants plus tôt et de consacrer plus de temps à leur expliquer le but du travail et les procédures de l'entreprise. Il ne fait aucun doute que le test sur un projet pilote sera un succès.

L'épuisement du 5S

Mais en y regardant de plus près, on constate qu'une raison courante de retard dans le choix des sous-traitants est que lorsque le prix ne correspond pas au budget, il est nécessaire de faire approuver le choix par le Corporate, ce qui ralentit considérablement le processus car le Corporate réagit à la vitesse du Corporate. Même si un projet fera ce qu'il peut pour choisir les fournisseurs au début du processus afin de réduire les délais d'exécution, il est peu probable que cette amélioration se maintienne, car il y aura toujours des situations où le Corporate insistera pour garder la décision finale. L'amélioration disparaîtra.

[Les chercheurs qui se sont penchés sur les projets d'amélioration d'une banque](#) ont constaté que dans plus de 204 projets Lean menés sur 4 ans dans 14 pays, l'amélioration initiale de l'efficacité était en moyenne de 10%, 20% après un an, et 31% après 2 ans. Mais au-delà des gains globaux, les chercheurs ont découvert que 21% des projets n'ont donné lieu à aucune amélioration, et parmi les 79% qui ont affiché des gains initiaux, seulement 73% produisaient encore des résultats supérieurs à la moyenne après un an et 44% après deux ans.

Si vous ne changez pas les politiques sous-jacentes qui influencent le comportement, même si les gens sont intelligents et motivés, ils vont régresser. Pire encore, comme nous pouvons le voir avec les 5S, ils seront lassés de l'initiative lorsqu'on leur demandera d'essayer de le faire encore et encore.

C'est un problème auquel Toyota a dû faire face au début du TPS. Les cadres supérieurs se sont rendu compte que les progrès en atelier devaient être complétés par une amélioration du back-office, ce qui a conduit à l'élaboration d'un programme de contrôle de la qualité totale, qui est ensuite devenu le management de la qualité totale. Il a été demandé aux responsables du back-office d'élaborer des A3 d'avancement et des A3 de résolution de problèmes afin de standardiser les progrès : que faut-il encore changer pour que les premiers résultats perdurent ?

Dans chaque département que vous pouvez voir :

- Quelle est la métrique clé que nous devons sécuriser ou améliorer ?
- Quel est le contexte actuel ?
- Quels sont les changements de politique ou de procédure que nous avons apportés au cours des années précédentes ?
- Quels sont les changements sur lesquels nous travaillons actuellement ?
- Quels sont les problèmes qui subsistent depuis les changements précédents ?
- Quel est le prochain changement que nous envisageons ?

Faire pratiquer le back-office

Dans le cas de la sous-traitance, une contre-mesure précédente avait été de mettre en place une base de données avec un système d'évaluation des fournisseurs pour aider les chefs de projet à choisir des fournisseurs plus fiables. Le Corporate renoncerait alors à son paraphe vis-à-vis des fournisseurs « partenaires ». Toutefois, l'évidence sur le Gemba était que les chefs de projet avaient tendance à quand-même choisir des sous-traitants en dehors de la liste préférentielle.

En y regardant de plus près, on a constaté que le système était défavorable aux sous-traitants fréquemment utilisés. Les chefs de projet ne remplissaient les formulaires d'évaluation que lorsqu'ils étaient mécontents d'un incident et se plaignaient d'un fournisseur. Ils ne s'occupaient pas de la paperasse quand les choses allaient bien. Par conséquent, les fournisseurs partenaires avaient plus de croix noires sur leur nom que les nouveaux sous-traitants inconnus. Au lieu d'encourager les chefs de projet à travailler avec les sous-traitants les plus connus et les plus fiables, le système faisait exactement l'inverse.

Le changement suivant a été que les propriétaires de la base de données des fournisseurs ont endossé la responsabilité des classements et ont pisté les chefs de projet sur leurs évaluations plutôt que de les laisser tout faire eux-mêmes en ligne. Ce changement est survenu à la suite d'un examen systématique du système de gestion des fournisseurs de l'entreprise dans le but de l'améliorer - un programme de back office.

Les améliorations apportées sur le Gemba ne se maintiendront jamais si la politique qui expliquait la situation précédente n'est pas également modifiée. Cela signifie que les exercices d'auto-apprentissage doivent être effectués aussi bien dans le département back-office que dans l'atelier. Si vous ne vous posez pas systématiquement la question « quelle politique interne dois-je changer pour que l'amélioration de la valeur se maintienne », vos étapes de Kaizen régresseront toujours. Ce qui nous amène à la question fondamentale : qu'allez-vous changer pour éviter un retour en arrière ?

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

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4836>