

Cher Gemba Coach

Comment déployer les principes du TPS si notre direction n'en accepte pas les valeurs fondamentales ?

Merci pour cette question fascinante. Par valeurs de Toyota, voulez-vous dire Kaizen et respect ? Voici ce que j'ai pu trouver à partir des documents de Toyota :

- **Challenge** : Nous formons une vision à long terme, et relevons les défis avec courage et créativité pour réaliser nos rêves.
- **Kaizen** : Nous améliorons continuellement nos processus, en recherchant toujours l'innovation et l'évolution.
- **Genchi Genbutsu** : Nous nous rendons à la source pour trouver les faits afin de prendre les bonnes décisions, d'établir un consensus et d'atteindre nos objectifs à notre meilleur rythme.
- **Respect** : Nous respectons les autres, faisons ce qui est nécessaire pour nous comprendre, prenons nos responsabilités, et faisons de notre mieux pour établir une confiance mutuelle.
- **Travail d'équipe** : Nous stimulons le développement personnel et professionnel, partageons les opportunités de développement et maximisons la performance individuelle et collective.

Personnellement, j'ai trois problèmes. Tout d'abord, je ne suis pas tout à fait sûr de ce que les personnes qui ont écrit cela voulaient dire – *Les petits ruisseaux font les grandes rivières. Soyez l'incarnation du changement que vous voulez effectuer. Agir d'abord, rationaliser ensuite.* – après tout, ils proviennent tous d'une culture très différente de la mienne. Deuxièmement, n'importe quel manager digne de ce nom cocherait chaque case de cette liste en acquiesçant « Ouai ! On le fait. » Troisièmement, je suis mal à l'aise avec la signification réelle du terme « valeurs ». Les valeurs sont censées être des principes, des standards de comportement, un jugement sur ce qui est important dans la vie. Pourtant, dans la pratique, ces mêmes personnes qui professent des valeurs (et je me compte parmi ces personnes) peuvent être prises en train de faire le contraire tous les jours. Ce n'est pas surprenant si une valeur est une chose à laquelle on aspire ; c'est difficile donc pas étonnant que nous échouions – régulièrement.

Formaliser une « Étoile Polaire », c'est exprimer un idéal qui semble hors de portée dans la situation actuelle, mais que l'on peut légitimement penser être une bonne direction dans laquelle faire l'effort de nous orienter pas à pas. Quelle prochaine étape pouvons-nous suivre à partir des valeurs de Toyota ? C'est ambigu.

D'autre part, intéressons-nous aux principes du Système de Production de Toyota :

1. **Rechercher les sourires des clients** : Quel est le truc de plus que nous pouvons faire pour rendre pleinement satisfait un client de plus ?
2. **Vendre un, produire un – utiliser un, acheter un** : Sommes-nous loin de cet idéal par où devons-nous commencer pour nous rapprocher du juste-à-temps.
3. **N'acceptez pas les défauts, ne les fabriquez pas, n'en transmettez pas** : Comment pouvons-nous mieux repérer les défauts et réagir plus rapidement pour les arrêter avant qu'ils ne polluent le flux ?
4. **Pas de pics, ni de creux dans la charge de travail** : Comment pouvons-nous mieux lisser, fractionner et mixer la charge de travail afin d'éviter la surcharge due aux variabilités.
5. **Un travail sûr, lisse et sans faille** : Que devons-nous corriger pour passer avec plus d'assurance d'une tâche à l'autre pour bien faire le travail – du premier coup et à temps ? Comment pouvons-nous pratiquer ces standards de façon plus assidue ?
6. **Il existe toujours un meilleur moyen** : Que devrions-nous traiter en Kaizen tout de suite, maintenant ? Comment cela va-t-il apporter de la valeur au plus près du client ?
7. **Commencez avec des bonnes conditions de base** : Quels problèmes de main-d'œuvre, de machine, de matériaux et de méthodes devons-nous résoudre pour que chaque équipe puisse commencer sa journée de travail dans de bonnes conditions « 5S » ?

Vous pouvez trouver une réponse concrète à chacune de ces questions à tout moment, quel que soit votre métier, même lorsque cela semble improbable. Imaginez en l'occurrence une salle d'hôpital ; vous ne pouvez pas contrôler la vitesse à laquelle les patients guériront, ni l'évolution de leurs maladies, ni même le comportement des médecins. Et pourtant :

1. Que pouvons-nous faire concrètement pour que chaque patient qui nous est confié se sente un peu mieux aujourd'hui ? Comment pouvons-nous mieux répondre à l'une de leurs requêtes ?
2. Comment s'assurer que les patients partent à l'heure prévue (faire de la place pour le prochain patient qui attend aux urgences) en s'assurant que chaque examen critique est réalisé à temps ?
3. Comment pouvons-nous améliorer la perception des personnes, et y regarder de plus près plutôt que d'en faire abstraction.
4. Comment pouvons-nous ordonnancer le travail en fonction de quantité de patients, tout en faisant passer leurs besoins en priorité ? Comment pouvons-nous obtenir de l'aide provenant d'autres services.
5. Analysons-nous le temps de contact avec un patient et détectons-nous les obstacles ? Comment pouvons-nous minimiser la charge logistique et administrative ? Comment pouvons-nous nous ouvrir à un regard guérisseur ?
6. Comment pouvons-nous définir ce que sont des soins parfaits et, chaque jour, trouver un simple et unique pas à franchir pour nous rapprocher de cet idéal ? Comment pouvons-nous mieux appréhender la volonté du patient à guérir (ou pas) et la volonté des soignants de soigner (ou pas) ?
7. Comment pouvons-nous nettoyer et purifier quotidiennement le service et résoudre les problèmes afin de créer les bonnes conditions de travail et de soins pour l'équipe, et leur apprendre à mieux gérer les incidents quotidiens tout en mettant les patients au premier plan ?

Dans ce cas de l'hôpital, je ne doute pas que tous ceux qui y travaillent aient les bonnes valeurs – comment s'y retrouveraient-ils sinon. Mais les valeurs sont mises à l'épreuve par les frictions et les conflits du quotidien. L'amour du travail est confronté à la peur, à la jalousie ou aux mensonges couramment diffusés par la direction et peut aisément se transformer en aversion ou même en dégoût. Les valeurs sont un guide nécessaire et fondamental, mais très incertain.

Soyez l'Incarnation du Changement Que Vous Désirez

Cependant, le TPS vous permet de vous engager selon les valeurs de Toyota. En vous engageant sur un gain par jour, une étape par jour, vous pouvez agir, confronter, faire avancer les valeurs, et ce faisant, les comprendre plus profondément.

Oui, je crois que chacun, individuellement, peut utiliser le TPS tous les jours pour orienter son travail, même si l'atmosphère managériale générale est toxique et très éloignée des valeurs de Toyota. Le véritable leadership, c'est de passer à l'étape suivante, aussi banale soit elle, dans la bonne direction, puis de se connecter à d'autres qui font la même chose. Les petits ruisseaux font les grandes rivières. Soyez l'incarnation du changement que vous voulez effectuer. Agir d'abord, rationaliser ensuite.

Traduit de l'américain par Marc-Antoine Guichard et François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4858>