

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3628>

Cher Gemba coach,

Je travaille dans une grande organisation logistique, et notre ponctualité est tout simplement catastrophique. Nous avons fait une première VSM pour améliorer nos principaux processus de livraison, qui a révélé pléthore de problèmes. Nous avons mené des projets pour en résoudre certains, mais la situation semble empirer. Nous allons nous réatteler à la tâche, mais aimerions que cela s'améliore. Comment faire pour bien s'y prendre ?

Ah... Eh bien : (1) n'y allez pas, et (2) changez d'avis

Laissez-moi revenir un peu en arrière. A l'époque où j'essayais de comprendre ce que signifiait le « Lean », j'ai souvent été interpellé par ce qui se passait quand les fournisseurs appelaient Toyota à l'aide pour améliorer leurs processus. La première question des gars de Toyota était toujours : quel est votre processus standard actuel ? Le fournisseur éludait la question en expliquant que de toute façon le processus était mauvais, et que c'est pour cela qu'il avait de mauvais résultats et appelait à l'aide.

De guerre lasse, les ingénieurs de chez le fournisseur finissaient par exhumé une cartographie d'un flux tiré et le donnaient aux gens de Toyota, qui s'attachaient alors à pointer tous les endroits où le fournisseur ne suivait pas son propre processus. Exaspérés, les ingénieurs du fournisseur finissaient par lâcher : « bien sûr que nous ne le suivons pas, puisqu'il est mauvais ! C'est pourquoi nous avons besoin de votre aide, pour nous montrer comment concevoir un bon processus ! ». La réponse de Toyota était invariablement : « comment voulez-vous que nous vous aidions à améliorer votre processus si vous ne commencez pas par le suivre ? »

Cette incompréhension allait et venait, ajoutant à l'exaspération et à la frustration de chacun, jusqu'à ce qu'un jour, l'équipe du fournisseur décide de suivre son propre processus. Grâce au coaching de Toyota, elle devenait alors capable de résoudre un à un les problèmes qui se présentaient à elle, jusqu'à ce que le « processus » soit complètement transformé. C'est alors que le top management en arrivait à la conclusion que Toyota avait installé chez eux un processus « Toyota like ». Il suffisait alors de le déployer < Soupir > dans les autres unités du groupe, et le tour était joué.

La friction du processus

Il est fort peu probable que votre processus principal soit moins bon que le suivant. Il a été conçu par des gens intelligents, et a probablement *l'intention* de livrer à l'heure.

Le problème est en fait tout autre : appelons-le « friction ». S'il existe une manière idéale de réaliser le travail, il ne faut pas ignorer la réalité du quotidien :

1. Les clients ont des besoins imprévus
2. Le personnel n'est pas toujours à l'heure (ou ne connaît pas suffisamment bien son métier)
3. Les équipements ne fonctionnent soudain plus comme prévu

4. Des informations clés ou de la matière indispensable ne sont pas disponibles ou en retard
5. La méthode habituelle de travail ne fonctionne pas dans certaines situations particulières
6. Nos procédures n'ont pas été prévues pour le chaud, le froid, la pluie, etc...
7. Les opinions divergent sur la manière de traiter les problèmes précédents

L'échec « normal » est facile à expliquer, qu'il s'agisse de ne pas réussir à obtenir sa voiture de location ou d'un accident nucléaire. Les accidents normaux ont tous la même base psychologique. Tout le monde peut gérer une chose qui sort de l'ordinaire, pour peu qu'il l'ait remarquée. Eventuellement une deuxième. Mais si une troisième se produit au même moment, le cerveau se met tout simplement en vrille et toute réaction est alors dictée par la panique, ce qui ne fait qu'empirer les choses. Les problèmes s'enchaînent alors en cascade, jusqu'à la catastrophe, et c'est fichu.

À n'en pas douter, vous trouverez dans votre processus des erreurs répétitives, réparables, et vous saurez les identifier – comme par exemple ne jamais avoir les bonnes ressources au bon moment. Dans le domaine de la maintenance, par exemple, le travail est fait en général durant l'équipe de nuit, alors que le management n'est présent que le jour – allez savoir comment ça marche...

Commencez ici

En fait, le vrai point de départ est d'enseigner aux gens comment mieux appréhender les incidents auxquels ils font face et mieux y répondre – pour mieux garantir la livraison

Un équipier est absent sur un poste critique – comment réagissez-vous? Essayez-vous de faire le job sans lui ? Mettre quelqu'un d'autre à la place ? Faire le boulot vous-même? Sur le Gemba, ces problèmes sont souvent insolubles car :

1. Rien n'est conçu pour réagir si vite
2. Le management, au lieu de vous aider à les résoudre, vous dit typiquement de faire au mieux.

L'accumulation de tels problèmes non seulement explique dans une large part votre mauvaise performance, mais en plus « brouille le signal », ce qui fait que vous ne savez pas quelles parties structurelles de votre processus doivent être réparées.

Typiquement, les problèmes de ponctualité NE sont PAS des problèmes de processus. Ils sont le symptôme d'un problème de leadership des managers de terrain. Plutôt que de nous poser la question « comment optimiser le processus de livraison ? », nous devrions changer notre état d'esprit et nous demander « comment pourrions-nous former les managers de terrain à mieux reconnaître, interpréter et contrer la myriade de problèmes auxquels ils sont confrontés chaque jour ? »

Si vous avez réellement l'intention d'améliorer votre ponctualité, vous n'y échapperez pas. Vous devrez :

1. Identifier qui sont les leaders sur le terrain

2. Les aider à se familiariser avec les incidents qui se produisent quotidiennement et à y réagir de la bonne manière

Vous commencerez par visualiser clairement ce qui doit être fait – comment bâtir un visuel qui donne une vision claire de ce qui doit être fait et quand.

Ensuite, vous devrez les aider à mieux visualiser les problèmes rencontrés. Par exemple, vous pouvez utiliser cette fiche très simple d'analyse d'activité, afin d'avoir une vision sur plusieurs jours de ce qui s'est passé :

Flow analysis											
Product						Date:					
Process: process from						analyzed by:					
Site: process to											
	Operation ⊖	Site □	Transport ●	Control ◇	Stock □	Throughput time Qty / supply per day	Performance process operation time / throughput time	Observations			
Current											
Proposed											
Progress											
N°	Description	Quantity parts	Surface m ²	Duration s	Distance m	⊖	□	●	◇	□	Observations (frequency, batch size, container...)
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
(SUB) TOTAL											

L'idée n'est pas de chercher à résoudre chaque problème, mais d'avoir une vision différente des activités clés et de découvrir quels sont les aléas qu'elles subissent.

Finalement, vous pourrez soutenir les activités de résolution de problèmes, en utilisant la fiche classique Toyota :

TOYOTA

PART NUMBER: _____ DATE / /

PART NAME: _____

SUPPLIER: _____

PROBLEM FOLLOW UP SHEET

NO. DATE PRIORITY	PROBLEMS		CAUSE	COUNTERMEASURE			FOLLOW-UP RESULT				STATUS	
	ITEM	SKETCH		ACTION	RESP	DATE	RESULT	DATE	RESULT	DATE		
												⊕
												⊕
												⊕
												⊕
												⊕

PROBLEM IDENTIFIED
 COUNTERMEASURE PROPOSED
 COUNTERMEASURE AGREED
 PROBLEM SOLVED

SECTION B
PAGE 23 of 20

QUALITY ASSURANCE DIVISION
© Copyright Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd

ISSUE 1
REVISION 0
MARCH 1999

Ce sur quoi vous – et vos collègues – devrez changer d’opinion, c’est que l’objet de ces fiches n’est pas de « réparer » le processus en tant que tel, mais de familiariser les managers de terrain et les team leaders avec les types de problèmes que les équipes rencontrent quotidiennement, dans le but de commencer à bâtir un recueil des « problèmes typiques et leurs contre-mesures »

La priorité est de révéler les problèmes, afin que chacun puisse s’accorder sur ce qu’est une anomalie, et comment s’y attaquer. Même si chaque problème n’est pas résolu dans le détail, la diffusion de cet état d’esprit permettra de s’approcher collectivement d’une ponctualité de 100%.

Ensuite, par la pratique des « 5 pourquoi? » vous deviendrez capable d’identifier la cause racine de certains de ces problèmes, probablement de les résoudre, et au bout du compte réussir en fait à améliorer le processus.

Progressivement, si vous êtes capable de tenir avec vos managers de terrain un planning régulier de sessions d’observation des activités de leurs propres équipes, au cours desquelles ils débattront des bonnes et mauvaises manières de réagir, ils commenceront à reconnaître :

1. Quand ils se retrouvent dans une situation connue (l’incident est connu, et une contre-mesure typique aussi), ou quand ils sont face à une situation inédite ou hors de leur champ d’action et doivent immédiatement appeler à l’aide.
2. Quelle latitude donner à chaque opérateur de prendre des initiatives dans des situations typiques, afin d’atteindre une ponctualité de 100% en évitant que les mêmes problèmes ne se répètent sans fin.

3. Quelle est la signification du succès pour chacun, afin que chaque équipier ait une meilleure perception des comportements et réactions qui favorisent le succès du processus, et de ceux qui l'empêchent.

Pour répondre directement à votre question, n'essayez pas d'optimiser le processus. Commencez par enseigner aux gens comment le faire tourner, et comment traiter la friction qu'ils rencontrent. Ensuite, quand ils commencent à apprendre à résoudre des problèmes, demandez « pourquoi » afin de comprendre quels problèmes sont réellement des accidents, et lesquels sont causés par notre propre incapacité à allouer les ressources ou à apporter du soutien. En fin de compte, vous arriverez certainement à revoir votre processus, mais il sera le résultat de l'engagement et du travail de chacun. Sa mise en œuvre se fera naturellement, avec la participation de tous.

Traduit de l'américain par François Lopez