

<https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5114>

Cher Gemba Coach,

Mes managers ne pensent qu'au chiffre d'affaires mensuel et aux résultats trimestriels – comment le responsable Lean que je suis peut-il attirer leur attention sur la qualité?

En fait, les ventes et les bénéfices ne sont pas un mauvais point de départ – la question à se poser est: quelle est leur théorie des ventes et du bénéfice? L'approche Lean pour des ventes régulières est la productivité de ventes : panier moyen et fidélité du client. Les ventes durables proviennent de la fidélisation du client. La fidélisation est le fruit de la satisfaction.

Satisfaction client → fidélisation client → ventes régulières

Quelles sont donc les clés de la satisfaction client ? Ici encore, avec le Lean, nous examinons trois composants de base de la satisfaction du client :

1. **Une conception performante:** la conception du produit ou du service fournit-elle les fonctions basiques recherchées par le client tout en étant dans l'air du temps?
2. **Une prestation de qualité:** chaque produit ou service tient-il la promesse faite aux clients. Comment la conception permet-elle à la production de livrer effectivement 1/ sans risque, 2/ précisément, 3/ rapidement, et 4/ de manière agréable
3. **Un prix compétitif :** le prix du produit ou du service est-il raisonnablement placé par rapport à ses concurrents (le prix catalogue, pas un prix soldé avec des promotions et rabais)?

Cela dit, le truc du Lean, c'est que le prix devient réellement compétitif grâce à une conception performante (permettant notamment d'améliorer la productivité du capital par la meilleure utilisation possible des investissements existants). Et une conception performante s'obtient grâce à la qualité : nous apprenons à améliorer la conception en étudiant *chaque* problème de non qualité.

Prestation de qualité → conception performante → prix compétitif

Pour les personnes obsédées par une vue comptable de l'entreprise, il est naturel de considérer la qualité comme un coût normal de l'activité. La qualité a un coût qui est le coût de la non qualité (jeter les rebuts et reprendre les défauts) auquel vous ajoutez le coût d'obtention de la qualité (inspections, contrôles, audits, etc.) Sur le Gemba, j'ai souvent vu le coût de la non qualité atteindre jusqu'à 2% des ventes, ce qui dans beaucoup de secteurs à marges réduites est significatif car cela s'impute directement le résultat final.

Mais bien qu'il soit facile de convaincre les financiers que le coût de la qualité doit être réduit, ils ne savent tout simplement pas comment faire. Tout ce qu'ils savent faire, c'est donner des objectifs pour

réduire ligne à ligne les défauts et les contrôles. Comme ils n'ont pas une compréhension systémique de ce qui crée la qualité en première instance (à la conception du produit/service), le remède s'avère souvent pire que le mal, s'ajoutant aux problèmes opérationnels au lieu d'améliorer la situation.

Des steaks ou deux vaches plus petites?

Une entreprise est un système intégré (lorsque vous coupez une vache en deux, vous obtenez des steaks, pas deux vaches plus petites) dans lequel résoudre les problèmes qualité implique de tirer le fil et d'éclaircir les causes à l'échelle du système entier pour comprendre d'où vient vraiment le problème. En général, les processus fonctionnent bien pour les travaux ordinaires, mais les contrôles ne sont souvent pas à la bonne place, ce qui crée des consignes absurdes et surcharge les zones fragiles – menant à des erreurs. Dans des systèmes complexes, les causes sont rarement proches de leurs symptômes.

J'étais récemment sur le Gemba avec le directeur général d'un hôpital, et bien des erreurs que nous avons analysées étaient issues de problèmes de planification. Par exemple, une infirmière a administré le mauvais médicament à un patient simplement parce que le bac était vide, et sans le réaliser, elle a pris un produit similaire – elle n'a jamais eu conscience de son erreur (par chance, dans ce cas, le médecin a remarqué que le patient ne réagissait pas comme prévu, et ils ont corrigé la situation). De manière générale, une analyse avec les 5 « Pourquoi » vous fera remonter la piste de :

Incident qualité < raté logistique < erreur de planification < lacune inconnue

Les financiers, qui regardent le monde avec des lunettes budgétaires, ont du mal avec cette sorte de raisonnement parce que cette logique fait fi des lignes comptables. La comptabilité ne modélise simplement pas les effets systémiques, tels que, à l'hôpital, investir dans une livraison quotidienne des médicaments dans les salles de soins, pour avoir moins de stocks et pour s'assurer que vous avez toujours un peu de tout – et avoir des occasions quotidiennes de signaler si quelque chose est soit manquant soit en trop, de manière à éviter des erreurs coûteuses. Tout ce que la comptabilité voit c'est combien cela coûte de livrer un article.

Tout manager s'accordera sur le fait que la qualité est capitale pour satisfaire le client. Il aura à se convaincre que:

- Une logistique précise et fréquente est le point d'entrée de la qualité ;
- Analyser chaque erreur qui apparaît à la logistique (sans résoudre nécessairement tous les problèmes), selon l'approche 4M (Main-d'œuvre, Matériaux, Machines, Méthodes), est essentiel pour comprendre les causes systémiques des problèmes qualité ;
- Les solutions émergent de l'amélioration de chaque processus par chacun en permanence, et pas seulement via la résolution des problèmes les plus généraux par des solutions radicales.

La difficulté à convaincre la direction ne vient pas tellement du plaidoyer en faveur de la qualité. Ils seront d'accord avec n'importe quelle proposition d'investissement clair du type : dépenser X ici fera baisser le coût de la qualité de Y% là. Le frein au Lean est de convaincre le management que

1/ nous devons faire en sorte que la planification et la logistique fonctionnent pour mettre en lumière là où les problèmes se reproduisent

2/ examiner les événements pour découvrir quels sont les problèmes réels de compétences et enfin 3/ investir dans le capacitaire là où c'est nécessaire.

La seule façon que je connaisse pour y arriver est de le pratiquer vous-même, de montrer les résultats et d'expliquer comment vous avez réussi.

Le peu de personnes que je connaisse qui, contre toute attente, ont réussi à convaincre leur direction d'approfondir leur connaissance du Lean ont toujours procédé de la même façon. Ils ont repris un projet difficile, ils l'ont fait marcher en pratiquant la pensée Lean, ils ont partagé ce qu'ils ont appris avec la communauté Lean, et ... finalement ont eu l'occasion d'expliquer à leur direction comment ils s'y sont pris. Et ils l'ont fait sans jamais mentionner explicitement le Lean au départ.

Je réalise que cela peut sembler contre intuitif et frustrant, mais n'essayez pas de convaincre vos chefs. Ce sont eux les chefs, pas vous. Ils ont été choisis par la direction générale, pas vous – alors pourquoi vous écouterai-ils ?

Pratiquez sur votre propre domaine, ou dans un défi reconnu de l'entreprise, démontrez le succès et expliquez localement ce que vous faites – et ne révélez que tout vient du Lean que lorsque les gens *sont déjà d'accord* sur le fait que cela a fonctionné de manière remarquable.

Il est facile de penser que le Lean n'est qu'une question de convaincre les directeurs d'apporter leur soutien. Cela suppose que le Lean est seulement un changement de point d'attention. La vérité est que le Lean est un changement dans notre manière de réfléchir – depuis la découverte des problèmes jusqu'à leur traitement, au cadrage des enjeux, à la construction des solutions sur la base des contre-mesures de tout le monde. Vous ne pouvez convaincre quiconque de changer la manière dont il réfléchit – il doit parcourir son propre chemin pour l'apprendre. Ce que vous pouvez faire, c'est lui montrer des expériences intéressantes qui suscitent sa curiosité, afin qu'il soulève le couvercle, regarde ce qu'il y a sous le capot, et essaie de le résoudre l'énigme par lui-même.

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain et François Lopez