

**Bernard Gagnon**

Fondateur de Campus LEAN
Maître ceinture noire LEAN
Six Sigma

Faire fondre l'iceberg de l'ignorance

Connaissez-vous l'iceberg de l'ignorance ? C'est le nom donné à une étude effectuée en 1989 par le Japonais Sidney Yoshida, qui a mesuré dans des usines automobiles les pertes qui se produisent dans la transmission de l'information lorsque les opérateurs signalent des problèmes. Les résultats étonnent : seulement 9 % de ces signalements sont connus des gestionnaires intermédiaires, tandis qu'un maigre 4 % se rend jusqu'en haut de la pyramide ! Comme pour l'iceberg, la majeure partie se trouve donc invisible. N'est-ce pas justement une arête submergée qui a éventré et coulé le Titanic ? Si les hauts dirigeants en savent aussi peu sur ce qui se passe dans leur entreprise, peut-on imaginer les impacts sur l'efficacité de leur gouvernance ?

S'il est un exemple où l'approche LEAN d'amélioration continue et de diffusion transversale de l'information dans les organisations prend réellement tout son sens, c'est bien celui de l'iceberg de l'ignorance. Qui pourrait imaginer un tableau de bord n'affichant que 4 % du fonctionnement d'un véhicule ? Quand on pense que les personnes qui ont la capacité et la responsabilité de résoudre les problèmes sont ceux-là même qui n'en savent que peu de choses, on comprend aisément l'importance de faire circuler l'information dans les deux directions. En effet, ce sont les employés au fait de ces problèmes qui servent le client ! Dans ma première chronique, j'ai parlé de cet ex-président de Toyota Canada, qui consacrait 10 minutes par jour pour rencontrer au hasard un employé à son poste de travail et lui demander de décrire sa séquence de tâches. Puis il s'informait si la direction pouvait faire quelque chose pour l'aider à l'améliorer. L'impact positif sur la valorisation et la mobilisation saute aux yeux, n'est-ce pas ?

L'EXEMPLE DE GROUPE INDUSTRIES FOURNIER

Au Groupe Industries Fournier, qui œuvre dans les marchés du traitement de l'eau, de l'industrie minière, des alumineries, de l'hydroélectricité et de l'industrie lourde, la direction a commencé en 2019 à mettre en place une démarche d'amélioration continue LEAN. « Nous constatons la récurrence des mêmes problèmes en dépit d'interventions

ponctuelles reposant sur quelques personnes plutôt que sur une équipe structurée, explique Roby Roy, directeur Amélioration continue et efficacité opérationnelle. Or, la concurrence internationale féroce exige aujourd'hui une optimisation maximale des procédés grâce à l'identification des causes réelles des problèmes plutôt que des actions sur les conséquences. Même si nous n'en sommes qu'à nos débuts, des résultats positifs sont déjà observés, notamment une réduction du coût de certaines pièces. Ultimement, souhaite notre président-directeur général, le cœur de nos usines devra battre au rythme de l'amélioration continue. »

Depuis le temps que j'approfondis et enseigne la culture LEAN, je répète qu'elle confère à une organisation des qualités de dynamisme, d'engagement, de mobilisation, d'ouverture et de poursuite continue de l'excellence. C'est cet objectif ultime qui incite les gestionnaires de tous les niveaux à comprendre les processus afin d'identifier les obstacles et les empêcher de ralentir l'efficacité de l'organisation.

Pour en savoir davantage sur les formations :

CAMPUSLEAN.COM

