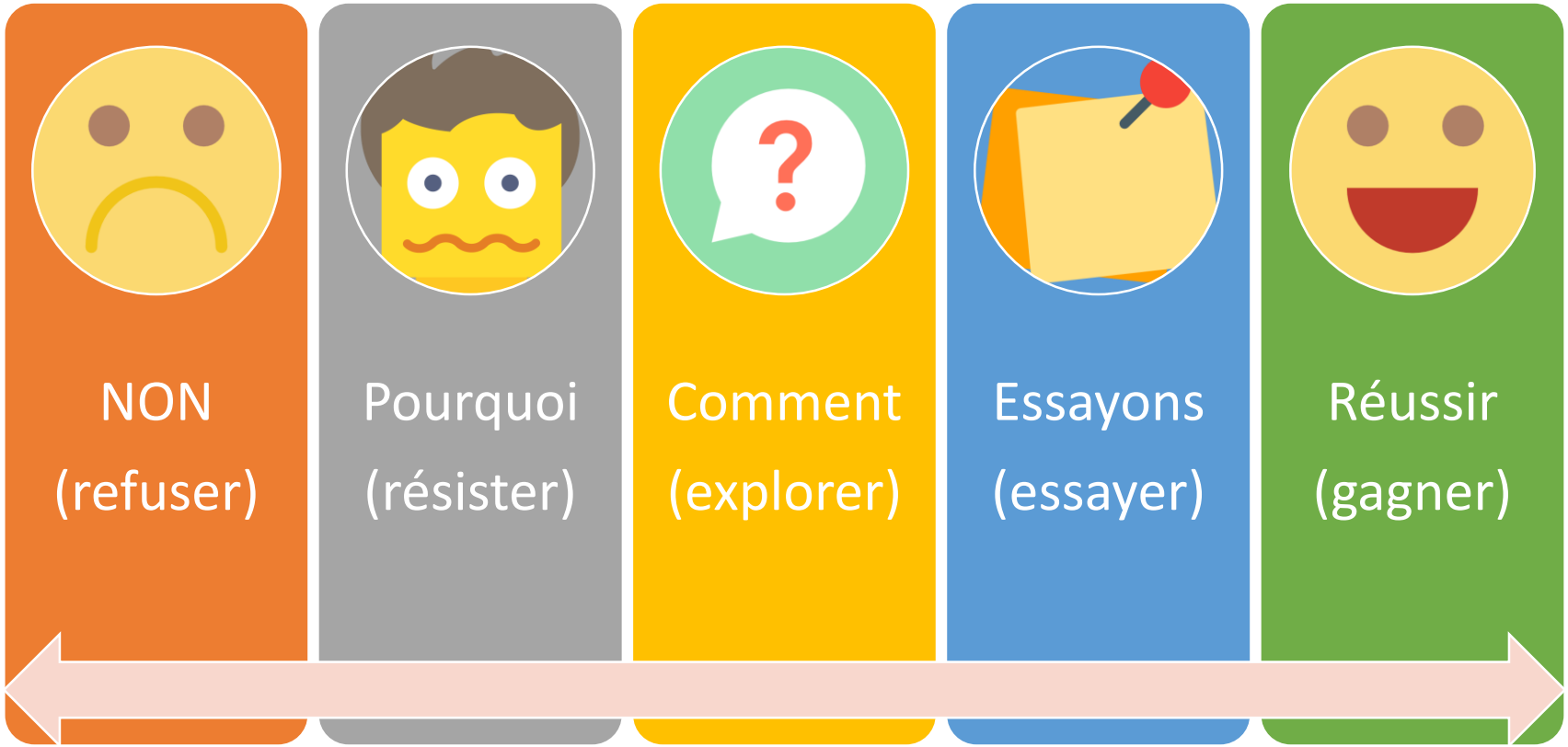
Le Kaizen et la conduite du changement

SOMMAIRE

1	Que signifie changer d'avis ?
2	La démarche de percée Kaizen : les régles
3	Le DMAIC et la courbe d'acceptation du changement
4	Stabiliser les changements pour soi et pour les autres
5	Les clés pour réussir un chantier Kaizen

GROUPE


NON
(refuser)
Pourquoi
(résister)
Comment
(explorer)
Essayons
(essayer)
Réussir
(gagner)

GROUPE

1.1 - CHANGER D'AVIS : À PARTIR D'OÙ (1/3)

Constitution de la pensée et de l'identité :

- **Au fil des jours toutes nos activités conscientes se déroulent et laissent une trace dans notre organisme, principalement dans notre cerveau, mais pas seulement.**
- **La trace instantanée est fugace, faite de sensations et d'une mémoire court terme. C'est le produit de l'interprétation des perceptions par les organes des sens, de beaucoup de compléments d'informations qui proviennent du cerveau lui-même, et éventuellement d'une analyse du résultat.**
- **L'ensemble ressemble à un réseau tridimensionnel de points, une sorte de couche qui va activer des neurones non seulement dans le cortex – le cerveau pensant- mais aussi dans les couches profondes du cerveau, plus affectives, voire reflexes.**

Les idées sont produites et enregistrées en même temps, et avec l'état émotionnel et physique qui les accompagne.

GROUPE

1.1 - CHANGER D'AVIS : À PARTIR D'OÙ (2/3)

Les répétitions vont activer ce plan « réseau » et le rendre plus rapide et plus efficace.

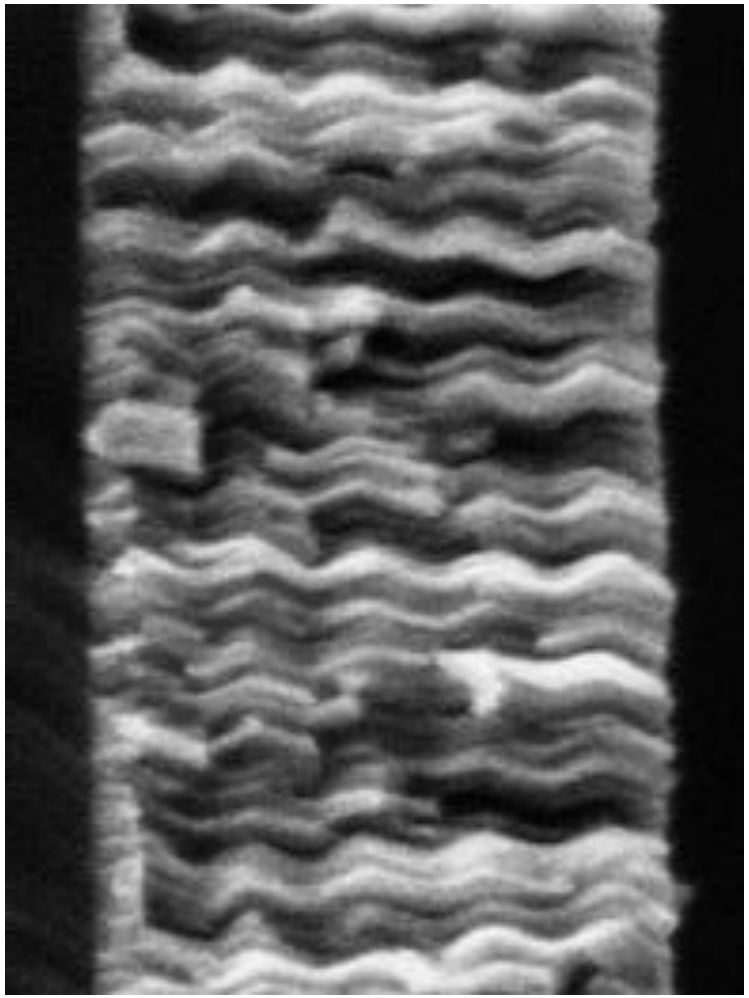
- **Ainsi, à l'école, le cours puis les exercices puis les révisions vont aboutir à des connaissances bien ancrées.**
- **On sait aussi apprendre les gestes et des séquences, comme le vélo; c'est le même mécanisme mais l'apprentissage est plus musculaire et postural.**
- **Les compétences sont la combinaison de la compréhension, du savoir faire gestuel et/ou de la séquence, et du savoir être, c'est à dire de l'intégration dans l'organisation sociale professionnelle.**

L'état émotionnel joue très fortement sur l'ancrage et l'activation du réseau.

GROUPE

1.1 - CHANGER D'AVIS : À PARTIR D'OÙ (3/3)

L'identité, les connaissances et les savoir-faire sont constitués d'une succession de couches, toutes imbriquées, comme des cercles de croissance d'un arbre.



GROUPE

1.2 - REMETTRE UNE IDÉE EN CAUSE

L'imagerie médicale montre que, se remémorer un souvenir revient à le revivre, ce qui réactive l'état émotionnel de son enregistrement, puis à le « ré-enregistrer » avec les connaissances et l'état affectif actuels.

- **Le réseau de neurones mis en œuvre change donc légèrement de forme, ce qui impacte toutes les autres couches qui vont donc aussi changer.**
- **On ne peut donc pas changer une seule idée.**

Changer d'avis implique de remettre en cause BEAUCOUP de couches…et parfois de modifier des choses auxquelles nous tenons, ou au contraire de réactiver des souvenirs pénibles.

GROUPE

1.3 - CHANGER D'AVIS : CHANGER DE RÔLE ?

Dans le milieu de travail, comme dans le reste du milieu social, nous avons chacun un rôle assigné, plus ou moins conscient et souhaité.

- **Changer d'avis c'est aussi obliger toutes vos relations à vous considérer différemment.**
  - **Cela peut être très difficile**
- **Le timide ne va pas devenir le meneur (le rôle est certainement déjà occupé) mais il faut rééquilibrer les places et permettre à chacun de contribuer.**

GROUPE

2 - LES RÈGLES D'ANIMATION DU CHANTIER

Les instructions que nous donnons en formation :

- **Créer un environnement exempt de reproche**
  - **Pratiquer le respect mutuel au quotidien**
  - **Garder l'esprit ouvert au changement**
  - **Conserver une attitude positive**
- **Ne jamais passer un désaccord sous silence**
  - **Il n'y a pas de question idiote**
- **Traiter les autres comme vous souhaiteriez être traité**
  - **Une personne, une voix / pas de position ou de rang**
- **Ce qui est fait pendant le Kaizen… est fait !**
  - **Comprenez le processus et passez à l'action !**

GROUPE

2 - LE SENS DE CES RÈGLES

Bienveillance → rassurer

Respect → permettre l'expression

Tout le groupe présent du début à la fin → avancer ensemble sur le chemin du changement

Tous participent → les mêmes risques pour tous, le même comportement dans tout le groupe

Des points d'avancement de fin de journée avec le sponsor du projet

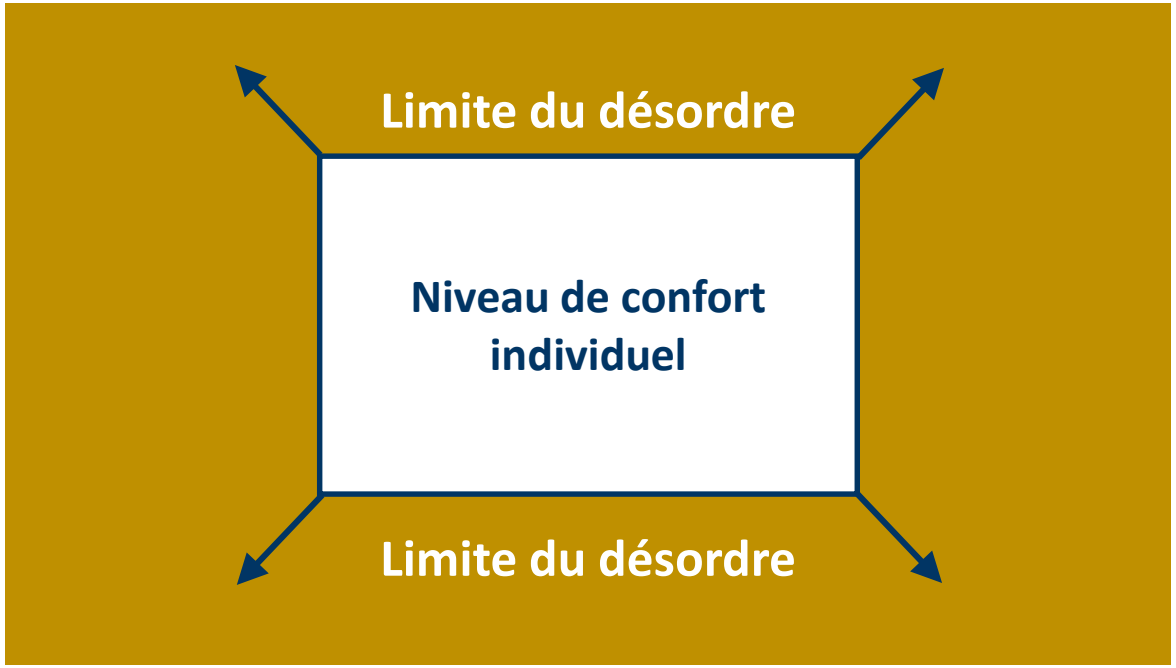
- **faire valider le travail accompli par l'autorité**
- **Engager le management à tenir les changements**

GROUPE

3 - PRINCIPES DE LA PERCÉE KAIZEN

Fédérer et faire adhérer au changement

Permettre le développement rapide de l'intelligence collective et du changement de culture



Être à la limite du désordre

GROUPE

3 - PREMIER OUTIL : LA CHARTE DU CHANTIER

- Organisation
  - Sponsor, animateur
  - Phases-clés
  - Acteurs (équipes, ressources)
- Finalité
  - Problématique actuelle
  - Enjeux stratégiques ou financiers
- Périmètre
  - Volumétrie du processus

- Objectifs concrets à atteindre
  - Contraintes à prendre en compte
- Données d'entrées
  - Mesures à anticiper
- Signatures

GROUPE

Définir	Mesurer	Analyser	Innover	Contrôler
Définir la Cible des chantiers	**Mesurer le processus à modifier**	**Analyser les mesures et identifier les leviers**	**Innover le procédé et passer à l'action**	**Mise sous contrôle du processus**
Demande produits	Observation des temps	Diagramme de causes & effets	Réaliser le nouveau procédé	Pérenniser
SIPOC	Flux des matériaux	Analyse de flux		
	VSM	Statistiques		
	Diagramme spaghetti			

GROUPE

D = DÉFINIR , MAIS AUSSI …

La phase D permet de définir la mission, mais pas seulement.

- **Elle permet de s'assurer d'un cadre qui va permettre aux individus du groupe de changer grâce à cet environnement rassurant.**
- **Elle permet de centrer le groupe sur la tache, de commencer à ouvrir des possibilités d'évolution en partageant un but commun.**

GROUPE

M = MESURER, ET PAR LÀ MÊME :

La phase M permet de mesurer le processus à modifier, et donc de faire émerger les coûts et les gains potentiels, mettre en avant les enjeux et les couts.

- **Le groupe a déjà pu tester le travail bienveillant, et commence à se faire confiance.**
- **Elle permet de commencer à faire changer les personnes, en leur faisant modifier leur idée de quelque chose d'acceptable et d'incontestable : la réalité du processus.**
- **L'ensemble du groupe va évoluer ensemble pouvoir partager.**

GROUPE

A = ANALYSER, RAISONNER

Rechercher les causes au delà des comportements individuels des collègues.

- **À ce stade le groupe est soudé face aux problèmes. Les esprits sont « assouplis » grâce au changement de regard dû à la phase Mesurer.**
- **On va pouvoir, avec un « regard neuf » comprendre quelles sont les causes des problèmes, et chercher des solutions pour les résoudre.**

GROUPE

I = INNOVER ET PASSER À L'ACTION

Libérer la créativité pour créer dans un contexte protecteur, déployer, faire partager et améliorer dans un mouvement dynamique.

- **Les points de fin de journée avec le sponsor ont permis de rassurer les équipiers sur leur droit à agir, et sur le bien fondé de leurs analyses.**
- **Ils sont prêt à faire évoluer leur propres pratiques et à tenter d'influencer leurs collègues**
- **Ils vont pouvoir créer, en général dans une grande effervescence et agitation, un processus débarrassé des causes de problème**

C'est le moment de faire du TRY-STORMING, qui permet à chacun de donner le meilleur de lui même

GROUPE

C = METTRE SOUS CONTRÔLE

La phase C est la phase de développement des standards et de la documentation du nouveau processus, qui permettra de stabiliser les changements et progresser en continu.

- **Faire changer le mode « social » de l'entreprise par les standards et leur renforcement.**

GROUPE

4 - STABILISER LES CHANGEMENTS ET PROGRESSER EN CONTINU

Des standards réalisés par les équipes terrain

Du management visuel et de la pilotage la performance avec les équipes :

- **Animation à Intervalle Court (ou Supervision Active)**

Des boucles d'amélioration courtes de résolution de problèmes

4 - STABILISER LES CHANGEMENTS, POUR SOI ET POUR LES AUTRES

Le renforcement des messages :

- **Présenter et célébrer les résultats : bien sur c'est agréable, mais c'est aussi un marqueur social pour l'entreprise.**
- **Communiquer sur le travail accomplis : installer le nouveau fonctionnement, mettre en lumière l'approbation managériale.**
- **Faire valider les résultats par le sponsor, et si possible aussi par les service financier de l'entreprise**
  - **Renforce la réalité et la valeur du travail.**

GROUPE

4 - STABILISER LES CHANGEMENTS, POUR SOI ET POUR LES AUTRES

La création d'habitudes :

- **Nécessité de faire fonctionner les nouveautés.**
- **Nécessité de surveiller leur bonne mise en œuvre : en qualité et en temps.**
- **Qualifier le plus de personnes possible et enregistrer ces formations.**
- **Auditer et enregistrer les résultats.**

GROUPE

4 - STABILISER LES CHANGEMENTS, POUR SOI ET POUR LES AUTRES

Remettre le goût de l'aventure et la zone d'inconfort dans les activités normales des collaborateurs :

- **Inclure dans le temps de travail des temps d'amélioration continue**
- **Systématiser les démarches de résolutions de problème structurées par :**
  - **des moments de réalisme,**
  - **de créativité,**
  - **d'intelligence collective.**

GROUPE

5 - LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES CHANTIERS KAIZEN

Un engagement fort et affiché de la Direction.

Une équipe impliquée et volontaire.

Un animateur à plein temps.

Le respect strict de la méthode.

Le suivi hebdomadaire de l'avancement des actions à 30 jours.

Une importance primordiale de la communication avant, pendant et après.

GROUPE

XL Consultants

Merci de votre attention et à bientôt !

Retrouvez toute notre offre sur www.xl-consultants.com