

La culture de la retouche

Sujet Lean management : pour pouvoir bénéficier du lean management vous allez devoir vous débarrasser de votre culture de la retouche qui est comme une seconde peau.

Notre expérience nous montre que toutes les entreprises, dans quelque domaine que ce soit ont, profondément ancré en elles, une culture de la retouche.

Industrie électronique : des opérateurs spécialisés sont payés à plein temps pour contrôler les cartes après les étapes de test suite au montage en surface, ou après la soudure pour les composants traversants. Reprise de soudures, démontage de composants, remontage de composants sont le quotidien de ces spécialistes.

Industrie du bois laqué : après l'opération de peinture, et de séchage, vient l'opération de lustrage qui sert notamment à corriger les défauts de peinture. C'est généralement le lot complet qui est ainsi retouché à 100%.

Industrie des luminaires industriels : les opérateurs retouchent les problèmes en direct. Les composants mauvais sont démontés et remplacés en direct sur ligne, les « petits » problèmes corrigés en direct.

Distribution : les actualités du 26 décembre dernier concernaient les retours des cadeaux au point de vente pour défauts et non conformités : 1% des ventes sont concernés.



Médecine : que dire de ce titre de France 3, 900 accidents médicaux par jour en France. 325 000 par an! Pour 450 000 lits.



Secrétariat : dans un laboratoire d'analyses, les secrétaires passent 3 fois plus de temps à saisir un document mal écrit ou rempli qu'un document bien rempli. Qui s'en soucie?

Plasturgie : dans une usine de moulage plastique les rebuts sont broyés, puis les copeaux sont réutilisés comme matières premières pour des produits de couleur sombre. Cela fait partie du « process ».

Métallurgie : dans une usine d'injection d'aluminium, les rebuts sont à nouveau fondus dans le four de fusion, pour être réinjectés par la suite. Donc les rebuts, ce n'est pas un problème. Pour que le management ne les voie pas, il suffit de les balancer dans le four.

Quel est l'impact de cette culture?

Industrie électronique : 18 personnes / 150 dédiées à la retouche (540 k€ /an), retards de production, personnels et clients mécontents, non qualité livrée,...

Industrie du bois laqué : jusqu'à 30% de l'activité consacrée à refaire ce qui a déjà été fait la veille. 30% de capacité et de C.A. perdu chaque jour!

Industrie des luminaires industriels : au lieu de se consacrer à ses tâches à Valeur Ajoutée (30 secondes) l'opérateur, qui veut faire du mieux qu'il peut avec ce qu'il a, passe 1 minute par produit en moyenne, et jusqu'à 2,5 minutes quand il doit changer un composant défaillant. Productivité inférieure à 50%.

Médecine : vous avez 0,92% (9200 ppm) de chance d'avoir un accident dans un service de chirurgie, 0,47% (4700 ppm) dans un service de maladie, et votre risque de séquelles permanentes est de 0,07% (700 ppm) et de décès est de 0,02% (200 ppm). (Résumé du [rapport ENEIS ici](#)). Dans ma famille 2 personnes sont mortes prématurément des conséquences d'erreurs médicales à l'hôpital.

Secrétariat : productivité divisée par 3, retards de traitement – les documents à saisir s'entassent - et les traitements techniques post saisie sont retardés (1 mois observé).

Plasturgie : pas besoin de résoudre les problèmes, piloter les paramètres d'injection, entretenir les moules...Il suffit de trier et de broyer! Des heures et des heures de machines d'injection et d'opérateurs sont ainsi expédiées au broyage. Mais sur le moment c'est indolore. Que pèsent quelques secondes d'injection à côté d'heures de résolution de problèmes?

Métallurgie : idem. C'est encore pire, parce que généralement les pièces injectées sont usinées par la suite. Donc ce sont des heures de fusion, d'injection, de grenailage, d'usinage et d'opérateurs qui sont "fondues".

Quel est le remède? Comment se débarrasser de cette culture de la retouche?

La contre culture à développer est celle du « Bon du premier coup » (Right First Time...On Time).

Pour y arriver il existe plusieurs moyens.

- Séparer les flux de production des flux de retouche, (ce qui se voit et qui coûte, se combat plus facilement)
- Mettre en place la tournée des bacs rouges, (idem)
- Les poka-yoke, l'arrêt au premier défaut, (« la non qualité, elle ne s'accepte pas, elle ne se fabrique pas, et elle ne se transmet pas », les poka-yoke servent à déclencher la résolution de problème)
- La résolution de problèmes à la racine par la méthode A3 pour les plus compliqués, (pour ne pas avoir demain le même problème qu'aujourd'hui)
- Le travail standardisé et/ou les standards de travail, (les bonnes recettes s'écrivent, se transmettent et s'enseignent, se suivent, et produisent des résultats de qualité...du premier coup)
- le management visuel (pour ne pas confondre aspirine et cyanure)



Courtesy of Lovejoy Industries Inc.

Quels sont les gains ?

Pour l'industrie électronique notre expérience s'est conclue par 100% de bon du premier coup, la suppression des retards de livraison, des actions correctives et de nouveaux standards mis en place dans l'heure, une activité qui redevient rentable.

Pour l'industrie du bois : retour à l'équilibre de l'activité, en pleine période de crise, après deux années de pertes ayant menacé le site.