

Cher Gemba Coach,

## Pourquoi mon équipe ne veut-elle pas développer sa polyvalence?

Question difficile! Il y a là deux problèmes immédiats. Premièrement, quelle est votre volonté réelle de développer la polyvalence de votre équipe? Deuxièmement, avez-vous bien conscience qu'apprendre une nouvelle compétence est tout simplement difficile?

Typiquement, quand les managers pensent polycompétence, ils listent de manière abstraite les compétences clés dans l'équipe et évaluent le niveau professionnel de chaque personne sur chacune d'entre-elles. En Lean, nous utilisons le cadre suivant :

1. A reçu une formation
2. Peut atteindre la qualité requise de manière répétée sans aide extérieure
3. Peut atteindre la qualité requise de manière répétée et dans le temps imparti sans aide extérieure
4. Peut former les autres

Ils tracent ensuite une matrice comme ci-dessous, issue du livre de Jeff Liker et David Meier *The Toyota Way Fieldbook*:

MULTIFUNCTION WORKER TRAINING SHEET																
Name: Ron Coleman		Process or Operation Name	Chop Saw (Z)	HPV	Gus and Dowel	Frame Clamp (Z)	Prop/Ingract	Spinal	Barrilato	Glean Panel Saw	Edgegrinder	Parts	REMARKS			
Section/Group: Frame Department	Date: 8/15/2002												CAPABILITIES		Manpower Needs	
NUMBER	NAME	IDEAL NUMBER	4	6	6	6	6	6	6	6	4	4	Jan	Jun	Dec	Performance Needs (Work Manner)
1.	Ron Coleman (Supervisor)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10	10		
2.	Eddie Day (Team Leader)		●	●	●	●	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	3	4		
3.	Jeffe Goodie (Team Leader)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	3	5		
4.	Bradley Alby		⊕	⊕	⊕	⊕	●	●	●	●	●	●	2	4		
5.	Tina Brooks		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	6	7		
6.	Clark Campbell		⊕	⊕	⊕	●	●	●	●	●	●	●	3	4		
7.	Wille Coleman		●	⊕	●	●	●	●	●	●	●	●	1	4		
8.	Dennis Daniel		⊕	⊕	⊕	●	●	●	●	●	●	●	1	2		
9.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕				
10.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕				
RESULT OF TRAINING	Beginning of Year		3	3	3	1	3	3	2	3	5	3				● = 100% Performance
	Middle of Year		5	4	4	2	4	4	3	4	6	4				● = 75% Performance
	End of Year															⊕ = 50% Performance
Remarks	Job Needs (Production Change)		Increase orders 10% for the year													⊕ = In Training KEY

et commencent à se préoccuper d'une stratégie pour faire des formations croisées entre les gens – planning de formation, programme, etc...

Envisagé de cette manière, c'est (une fois de plus) une solution sans les gens. A moins qu'il n'y ait déjà une culture bien ancrée de formations croisées, que les membres de votre équipe l'appellent de leurs vœux et aient commencé dès le premier jour à mettre en place des cours et du tutorat, vous allez vous rendre compte que vous les contraignez sans les solliciter.

Apprendre une nouvelle compétence n'est aisé pour personne – cela requiert à la fois de la volonté et le cran pour s'accrocher pendant la période difficile de la formation. De plus, certaines compétences nécessitent un background technique bien plus important que d'autres. Il est relativement aisé d'apprendre une nouvelle technique dans le même domaine, mais apprendre

quelque-chose dans un autre domaine est très difficile car il faut d'abord absorber une grande partie des fondamentaux de ce nouveau domaine.

## Formation imposée

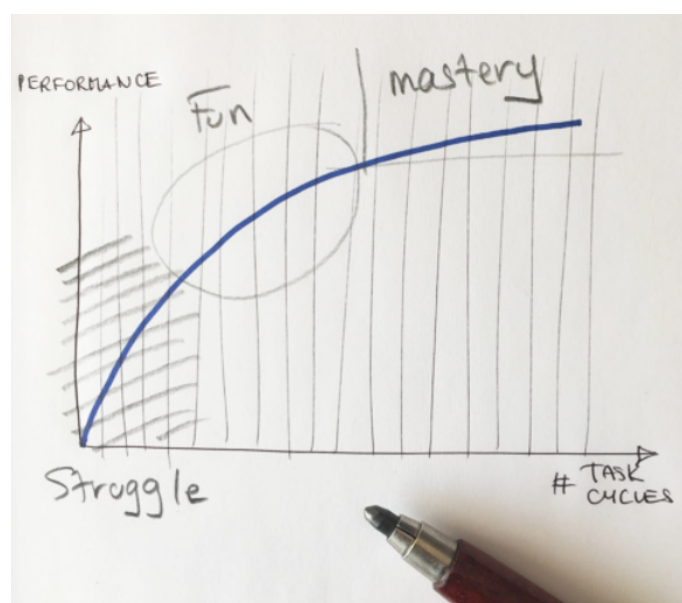
Par exemple, une entreprise de maintenance qui envoyait des techniciens sur site a réalisé qu'il pouvait arriver qu'elle envoie deux techniciens en même temps, l'un pour un problème électrique, l'autre pour un problème mécanique. La solution évidente était de former les électriciens à faire de la mécanique, et vice-versa.

Cependant, les électriciens ont habituellement le plus grand mal à apprendre la mécanique, et les mécaniciens ne voient dans un équipement électrique qu'un fatras incompréhensible de câbles. De plus, si vous imposez la formation, vous amputez vos gars de leurs points forts en leur demandant d'assurer des tâches pour lesquelles ils se sentent moins que compétents (par opposition à celles qui sont de leur domaine de compétence). Pas étonnant qu'ils résistent.

La première astuce est de regarder attentivement le contenu du travail et de rechercher les opportunités de développement pas à pas. Par exemple, dans le cas précédent, les leaders ont réalisé qu'il n'était pas nécessaire de donner aux électriciens une formation générale en mécanique. La tâche mécanique la plus fréquente était de changer des filtres. Ils ont juste focalisé la formation sur le changement de filtres, et ont surinvesti spécifiquement sur cette compétence. Certains électriciens ont refusé de le faire, mais la plupart ont accepté d'apprendre cette compétence car ils ont considéré qu'ils pouvaient l'acquérir sans avoir à apprendre la mécanique depuis le début.

La première partie de votre problème est qu'il vous faut vous assurer que vous avez identifié les domaines de compétences spécifiques dans lesquels les gens se sentent prêts à aider les autres en apprenant à faire des choses nouvelles, sans pour autant avoir à apprendre entièrement un domaine nouveau, ce qui à la fois serait anxiogène et mènerait à une perte de spécificité.

Le deuxième problème est qu'apprendre est un exercice difficile. Une courbe d'apprentissage se bâtit sur les progrès de performance qui sont obtenus en faisant la même chose encore et encore, comme quand vous vous entraînez à frapper dans la balle de golf avec votre club. Typiquement, voici à quoi ressemble une courbe d'apprentissage :



Il y a trois phases

1. Le démarrage dans la douleur: vous progressez rapidement pour atteindre les compétences minimales, mais c'est incroyablement dur, et il vous faut entretenir la motivation des gens pour qu'ils n'abandonnent pas.
2. Une phase fun, dans laquelle tout effort d'apprentissage apporte des résultats visibles. Les gens arrivent à se motiver tout seuls et ont du plaisir à apprendre.
3. Une longue et difficile phase vers la vraie maîtrise, où chaque pouce de terrain se gagne au prix d'un effort important, car vous essayez de vous élever au-delà des compétences habituelles. Cela requiert le même type de discipline que de se lever tous les jours à 5h du matin pour aller courir sous la pluie en vue de devenir un athlète olympique.

### **La carotte et le bâton**

La conséquence est que si vous voulez avoir des chances de réussir à obtenir de la polycompétence, vous devez vous attaquer à deux problèmes complexes: premièrement, décomposer les tâches en étapes atteignables sous forme de compétences concrètes de base, ce qui signifie identifier des unités de travail qui permettent de produire de la performance sans nécessiter un investissement important dans un apprentissage théorique. Deuxièmement, tenir la main des gens qui évoluent le long de leur courbe d'apprentissage, et notamment les aider à gérer les émotions qui vont avec.

Finalement, la question clé est: avez-vous pris en compte ce qu'ils vont y trouver? Pas en termes de carotte et de bâton, mais comment chaque membre de votre équipe peut visualiser le bénéfice personnel qu'il peut retirer de cet apprentissage. Qu'ont-ils l'intention d'en faire?

Sujet fascinant s'il en est, et en fait l'une des plus grandes sources d'amélioration de la performance et de la flexibilité basée sur le développement des personnes. Le sujet est cependant difficile et nécessite un minimum de réflexion sur la manière d'atteindre la polycompétence par la collaboration avec l'équipe plutôt que par la contrainte.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3354>