



## **La coordination est un savoir-faire, pas un processus.**

L'avion arrive avec quelques minutes d'avance. La passerelle n'est du coup pas prête, les passagers s'impatientent. Finalement, ils débarquent et passent par le goulot d'étranglement d'un premier contrôle de police. Il n'y a pas assez de guichets ouverts à l'étape suivante de contrôle des frontières et les files d'attente se forment. Une fois le contrôle passé, l'escalator qui mène aux bagages est en panne – c'est la cohue dans l'escalier. De toute manière, les bagages ne seront sur le tapis que dans 20 minutes, c'est marqué sur l'écran. La file d'attente des taxis est déjà pleine. Les voitures sont appelées trois pas trois de leur parking à des kilomètres. Une sur deux ne prend pas la carte bleue...

Nous sommes entourés d'exemples concrets qui montrent à quel point une mauvaise coordination entre acteurs dans une chaîne de la valeur crée des gaspillages inouïs, non seulement pour les clients, mais aussi pour les entreprises elles-mêmes.

Et pourtant, les directions refusent toujours d'accepter qu'une bonne coordination est un savoir faire humain, pas une action mécanique qu'on peut automatiser par des systèmes informatiques – car les incidents qui mettent en échec les meilleurs des « processus » sont multiples et imprévisibles et nécessitent avant tout de la jugeote – ce qu'aucun système expert n'aura jamais.

Que faut-il pour une bonne coordination ?

- Comprendre le but final de la coordination : comment sait-on si on a réussi ou raté la coordination ?
- Comprendre ce que chacun des intervenants apporte
- Comprendre quels sont les points physiques que chacun regarde
- Comprendre également les contraintes de chacun des intervenants, contraintes inhérentes à leur métier
- Comprendre leurs humeurs et leur degré de surcharge
- Comprendre comment les aider à réussir leur partie de l'action

Une coordination parfaite n'est pas mécanique – elle est faite de multiples micro-ajustements de gens qui se connaissent et qui se comprennent pour qu'ils puissent s'aider dans les zones de recouvrement des tâches.

Pourtant la plupart des moments de coordination se font entre personnes qui ne se connaissent pas. Par exemple, et par contraste, avant que l'expérience client ne soit gâchée par le manque de coordination au sol, l'équipage s'était coordonné – sans se connaître au préalable – pour que le vol se passe bien.

Certainement, des tâches répétitives et une grande standardisation aident à avoir des points de repères communs, mais ce qui fait une équipe extraordinaire est la capacité de gérer l'urgence comme la routine avec la même fluidité.

Ce qui nécessite de former les équipes au savoir-faire qu'est le « travailler ensemble » – comment se parler, comment s'aider, comment interpréter les situations ambiguës.

La coordination avec des personnes étrangères à son service ou sa profession est la deuxième dimension du développement des personnes dans le Lean – celle qui complète le développement de l'expertise technique dans sa spécialité.

Les directions en entreprise continuent de chercher l'efficacité en définissant étroitement les limites du rôle de chacun et en pilotant les tâches de coordination par un système automatique qui optimise les variables du moment, mais en fait, c'est tout le contraire qui se produit, avec pour résultante un mauvais service et des moyens sur-capacitaires et coûteux (qu'elles essayent d'ailleurs de rentabiliser en réduisant encore plus les frais de fonctionnement – le personnel).

Le plus affolant dans cet échec programmé est que, désastre après désastre, cela n'empêche pas des équipes de direction, persuadées que le digital est le nouveau graal, de remplacer les zones de collaboration, où les résultats sont notés à la main, par des écrans informatiques, d'augmenter la taille des équipes supervisées et de réduire l'accès aux fonctions support, en les externalisant (pour s'assurer qu'on ne pourra jamais leur parler).

Assurer une bonne coordination dans une chaîne de la valeur nécessite plus d'humains, pas moins, et moins de capital, pas plus.

Mais pour cela il faut comprendre que les gens doivent tout d'abord avoir une bonne raison de se parler, autour d'un but commun, et ensuite les moyens de se parler au quotidien pour gérer les imprévus inévitables : ils doivent être formés.

Imaginer la chaîne de la valeur comme un passage de relais (chaque coureur s'adapte au suivant pour l'aider) plutôt qu'un relais de natation (il faut mécaniquement atteindre le bord de la piscine pour que le suivant puisse plonger), permet de redonner du sens au travail et faire que les clients et les employés passent de meilleures journées en se sentant soutenus et utiles.

A l'origine du juste-à-temps se trouve la volonté de mieux coordonner personnes, équipements et sites pour créer plus de valeur en générant moins de gaspillages. C'est une ambition humaine de forger un espace pour une meilleure coordination entre les spécialistes, et non un rêve d'automatiser l'ordonnancement de robots. Et c'est précisément parce que le juste-à-temps repose sur l'engagement et la débrouillardise d'être humains qu'il performe financièrement bien mieux que n'importe quelle chaîne logistique pilotée par ordinateur.

Avant de savoir mieux coordonner, il faut vouloir mieux coordonner – et apprendre à le faire.

*Michael Ballé*