

Cher Gemba Coach,

Quelle devrait être la taille de mon équipe centrale Lean pour pouvoir atteindre rapidement un changement de culture ?

Hmmm. Combien faut-il mettre de levure pour que le pain lève bien? Cornélien! Pas assez, la pâte ne lève pas. Trop, elle lève trop vite, puis s'effondre. Sans parler du trop fort goût de levure.

Réfléchissons un peu au problème que nous cherchons à résoudre :

- Cherchons-nous à résoudre nos problèmes plus rapidement pour améliorer nos processus?
- Ou essayons-nous d'amener les équipes à prendre possession de leurs postes et méthodes de travail afin d'améliorer leur performance – et d'imaginer des améliorations originales.

J'étais récemment sur le Gemba d'une entreprise de développement de soft qui connaît une (très) forte croissance. La culture agile y est très forte et ils ont investi massivement dans des équipes de soutien aux méthodes agiles pour aider leurs développeurs. Leur succès plaide en faveur d'équipes de coaches Lean pléthoriques. Mais d'un autre côté, si vous observez en détail, de nombreux efforts d'amélioration sont pilotés par les coaches, et les équipes ne se les approprient pas. Qui plus est, un faible nombre de ces initiatives d'amélioration se focalisent sur les compétences clés de développement soft. Seuls des problèmes annexes sont traités. Il n'y a pas de réponse toute faite.

La vision tayloriste d'un programme Lean est que chaque équipe devrait éradiquer quelques problèmes typiques en vue d'améliorer la performance en enlevant les grains sable des engrenages. Le coach Lean choisit quelques outils puissants dans sa boîte à outils Lean, s'y met avec une équipe, la forme sur un problème particulier, et passe à autre chose. La théorie est que l'équipe est ensuite autonome pour résoudre ce genre de problème.

La vision Lean est que chaque équipe devrait apprendre à identifier les gaspillages dans n'importe quel processus de valeur ajoutée, étudier finement ses propres méthodes de travail, et imaginer des manières innovantes de faire le travail avec moins de gaspillages. Afin d'aider l'équipe à investiguer sur le gaspillage, on lui enseigne un outil Lean pour qu'elle l'utilise en auto-apprentissage. Ainsi, les membres de l'équipe ont une meilleure compréhension de leur méthodes de travail et apprennent à mieux maîtriser leur environnement. Cela favorise des décisions plus avisées et une meilleure performance.

Dans la vision tayloriste, le coach Lean cherche à libérer du temps pour régler les problèmes de performance qui ne sont jamais réglés car le travail (et les retouches) prennent tout le temps disponible. En Lean, le coach cherche à libérer du temps pour réfléchir et comprendre le travail plus en profondeur, dans le but de mieux le réaliser de manière routinière – et ainsi réduire le temps perdu sur des opérations inutiles.

Dans les deux cas, la cible devrait être un Kaizen permanent dans chaque équipe, tout le temps. Ayant cela en tête, faisons les comptes : si un coach Lean peut coacher une équipe (ou deux) par jour, et chaque équipe doit le voir deux à trois fois par mois, vous avez votre nombre.

Quel est votre but?

Si le but du Lean est de rendre les équipes autonomes sur l'amélioration, la cible est d'avoir en permanence un Kaizen en cours dans chaque équipe. Historiquement, c'est ce qui a favorisé l'émergence de la fonction de team leader chez Toyota. Il faut donc que chaque team leader puisse

mener, soutenir et animer le Kaizen. D'après [Takehiko Harada](#), Ohno savait identifier les opérateurs qui faisaient spontanément du Kaizen, et les mettait en situation d'entraîner les équipes. Progressivement les postes sont devenus permanents et les team leaders se sont mis à aider la production à tenir le Takt time. L'animation de cercles de qualité reste toutefois une responsabilité clé des team leaders.

Par conséquent, qui devrait enseigner aux team leaders l'animation des Kaizens? Leur responsable hiérarchique – le responsable de ligne, et ainsi de suite.

Le Lean est conçu pour favoriser l'établissement de relations de travail, pour amener les managers à aller enseigner le Kaizen sur le Gemba. A l'extrême, il n'y a pas besoin de coaches, car c'est la hiérarchie qui assure les formations. Toutefois, on connaît plusieurs cas où, en particulier lors de création d'usines, Toyota a dupliqué chaque poste avec :

- Des formateurs au niveau Team Leader
- Des coordinateurs (en lien avec le siège au Japon) au niveau manager
- Un Senseï au niveau top manager

Il n'y a pas de réponse toute faite. Selon l'usine et son niveau de maturité, ces « coaches » sont plus ou moins présents. Il n'y a sans doute pas de formule magique, mais clairement, quand une usine rencontre des difficultés, Toyota a la capacité d'envoyer des gens « en double » et de former tout le monde de manière très intense.

Des problèmes plus profonds

Ce qui nous amène au problème de fond que soulève votre question: des coaches Lean ... pour faire quoi ? Les formateurs chez Toyota sont efficaces car ils enseignent le travail autant que le Kaizen. Ils ont l'expérience et les compétences techniques, et pas seulement sur le Kaizen. Dans la plupart des organisations, ces gens sont extrêmement rares, et la tentation est grande de recruter des experts des outils du Lean, pas des experts techniques – et l'impact est très différent.

L'autre particularité dans la manière dont Toyota s'y prend est que l'ensemble de la ligne hiérarchique est formée, en commençant par le directeur d'usine. Je vois souvent ailleurs qu'on envoie des coaches Lean pour améliorer les méthodes des équipes, mais on ne touche pas au management. Cela est très frustrant car les managers intermédiaires ou supérieurs ont toujours tendance à ignorer les idées des équipes, et ne s'attaquent pas aux problèmes de fond. Pire, leurs décisions motivées par la recherche traditionnelle de réduction de coûts peuvent même ruiner une grande partie du bon travail réalisé sur le terrain.

Si vous envisagez de recruter pour votre équipe Lean, essayez de réfléchir dans l'autre sens, en partant du haut:

1. Qui est le Senseï du PDG? Est-ce vous ? Qui est votre Senseï ? Comme toute transformation Lean commence par la tête, il s'agit là probablement de la décision la plus importante que vous ayez à prendre, avec le plus grand impact. Avant de transformer votre organisation, vous devez d'abord vous transformer vous-même, et tout va découler de qui vous choisissez pour vous aider dans cette tâche.
2. Qui va former vos directeurs fonctionnels. C'est en général au niveau des équipes de management que les programmes Lean explosent. Allez-vous les former vous-même ? trouver un Senseï pour chacun d'eux ?

3. Qui va former vos équipes d'opérateurs? Combien de formateurs vous faudra-t-il ? comment vous assurez-vous qu'ils les forment au poste et pas aux « outils Lean » ? Où les trouverez-vous ?
4. Avez-vous un système de flux tiré pour former les responsables fonctionnels à tirer le travail à travers l'entreprise ? Sans ce système, les opérateurs ne savent distinguer les bons problèmes à résoudre (ceux qui vous apprennent à travailler mieux) de ceux qui ne sont que de fausses pistes.

La réflexion Lean est organique, pas mécanique. Ajouter des formateurs à tous les niveaux vous aidera à améliorer la performance si (1) vous avez en tête les bonnes sortes de personnes, et (2) l'organisation sait à quoi s'attendre. Mais n'imaginez pas qu'une armée de coaches Lean pourra transformer votre organisation si vous ne changez pas vous-même d'état d'esprit. Vous ne ferez qu'ajouter une couche supplémentaire de bureaucratie à des équipes qui en souffrent déjà trop.

En pratique, je commencerais par choisir le bon Senseï, former en premier l'équipe de management et regarder s'ils se mettent en quête de Senseïs pour eux-mêmes. Vous pouvez également demander à votre propre Senseï de vous trouver des coaches pour vos directeurs industriels. Charge à eux ensuite de bâtir un programme adapté pour leurs équipes, en fonction de leurs besoins particuliers. Je n'ai pas encore trouvé de solution satisfaisante à ce problème, mais il faut à tout prix éviter d'inonder votre organisation avec des experts non techniques, qui risquent de polluer les équipes de terrain avec des tâches inutiles au lieu de chercher les formateurs techniques pour apprendre à mieux travailler.

En fin de compte, la bonne question ne serait-elle pas « sur quoi devrais-je former mes équipes » plutôt que « combien de coaches Lean devrais-je avoir » ?

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3547>