



Pas d'experts, pas de futur

Par Michael Ballé

La plupart des gens qui nous contactent à l'Institut Lean France sont à la recherche de meilleurs outils pour améliorer les processus et conduire le changement : ils veulent faire faire des choses aux autres.

Le président de l'usine taïwanaise de Toyota, quant à lui, m'a confié que son principal problème est la motivation. La concurrence du *mainland* est impitoyable, le marché domestique taïwanais est en train de se dissocier entre des voitures d'export pour les plus riches et des voitures chinoises pour les moins fortunés, ce qui met une grande pression sur le positionnement de son usine, et une forte chute des volumes.

Son challenge est de garder les gens motivés sur une réduction constante des coûts alors qu'ils voient tous les baisses de volumes – et donc la pression sur les emplois. L'usine n'a déjà presque plus d'intérimaires, une situation que nous reconnaitrons facilement dans l'Hexagone.

Il n'essaie pas de mener des projets transverses de réduction des coûts. Il ne demande pas plus de *reporting* et de micro-contrôle à ses chefs de département. Il passe le plus de temps possible sur le terrain à expliquer la situation, discuter des situations spécifiques, et encourager les efforts de chacun en matière de suggestions.

J'avais visité cette usine il y a quelques années et les progrès faits en logistique sont sidérants. Les « locomotives » des petits trains ont été adaptées avec des Véhicules à Guidage Automatique simples, bricolés par les *team members* eux-mêmes. Les *karakuris* ont été démultipliés pour permettre les prises de bacs faciles sur les lignes, en se servant de la force motrice du convoyeur et d'astuces gravitaires. Les fournisseurs ont standardisé l'organisation des palettes pour faire disparaître la zone de tri entre l'arrivée des pièces et le petit train.

La méthode est de donner du sens en expliquant et en encourageant le kaizen. Il se sert de son « lean office » comme d'un centre de formation de ses managers. Le centre est composé d'une trentaine de personnes – la moitié des sensei expérimentés, l'autre des managers en stage pendant six mois à un an pour apprendre à animer le kaizen avant de prendre une promotion.

Chaque chef de département apprend non seulement à produire de la valeur, c'est à dire manager ses équipes au quotidien pour le travail soit fait (et bien fait) jour après jour (sur chaque ligne on voit afficher la cible de production du jour, l'état actuel, et l'efficacité en temps réel), mais également à ajouter de la valeur, c'est à dire à trouver des astuces pour rapprocher la valeur du client en retirant les gaspillages.

Apprendre à ajouter de la valeur requiert un changement radical de manière de manager. Il faut apprendre à abandonner commander-et-contrôler pour adopter challenger-et-soutenir. Réaliser plus de projets d'amélioration menés par des experts fonctionnels pour réduire les coûts sur le papier tout en mettant la pression sur les équipes ne nous aidera pas. Il ne s'agit pas de faire faire des choses aux autres, mais de se changer soi-même afin d'apprendre à mieux embarquer, mieux faire réfléchir, mieux soutenir.

Plus la situation est difficile, plus il faut établir un climat de confiance pour que chacun comprenne mieux ce qu'il fait et travaille plus astucieusement au quotidien. Ainsi que l'a formulé le président, son job est de transformer chacun en expert. Dans ses mots : « no experts, no future. » Pas d'experts, pas de futur.