

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4958>

**Cher Gemba Coach,**

**Je viens tout juste d'être nommé Team Leader sans aucune formation et mon équipe est éparpillée entre plusieurs locaux - par où dois-je commencer ?**

Cela m'a vraiment fait réfléchir ! C'est une question à laquelle il est difficile de répondre car le Lean est une méthode d'amélioration. Il faut qu'il y ait quelque chose à améliorer pour qu'elle s'applique. Dans le cas du rôle de Team Leader, nous devons commencer par les fondamentaux du rôle de team leader dans n'importe quelle situation de management, puis réfléchir aux aspects spécifiques du management Lean (c'est à dire animer l'amélioration) qui s'y ajoutent.

Les équipes et leurs Team Leaders jouent un rôle essentiel dans la performance et, plus généralement, dans le succès. C'est une hypothèse qui se vérifie si souvent que cela peut être considéré comme une des vérités premières du management - qui est régulièrement oubliée par les organisations (avec leur manie de se focaliser sur les processus et les hiérarchies) et redécouverte à chaque fois qu'il est essentiel de *réussir*. Ce n'est pas une si grande surprise.

*« Commencez avec la qualité : quels sont les meilleurs standards que mon équipe a besoin de connaître pour faire un travail de qualité? Le reste suivra. »*

L'évolution biologique nous a calibrés pour chasser ou faire la cueillette et pour nous déplacer par groupe d'une trentaine (le maximum que vous puissiez nourrir avec un animal sans devoir conserver la viande) au sein de clans d'environ 300 – au-delà... ennemis ou sociétés modernes.

Lorsque mon père menait ses « Gemba Walks », il pointait les opérateurs isolés faisant un travail quelconque, et demandait, « Comment cette personne s'organise-t-elle? » Les managers de l'usine essayaient d'expliquer l'organisation et dans quel département la personne travaillait mais il jetait un regard dubitatif en arrière et demandait, « De quelle équipe fait-elle partie? Comment sait-elle à quelle équipe elle appartient? Qui est le Team Leader? Où est-il? »

### **Prendre la bonne direction**

C'est dans les équipes de 5 à 7 personnes que les choses se passent. Le Team Leader est le point de référence, la personne auprès de laquelle ceux qui doutent demandent conseil, et ceux qui souffrent cherchent du réconfort. La plus forte compétence du Team Leader est de créer un espace sécurisé pour les membres de l'équipe afin qu'ils puissent s'exprimer sur ce qu'ils voient, exprimer leurs talents naturels, et bien collaborer avec les autres, en admettant que tout le monde a des jours avec et des jours sans. Cela veut dire surveiller les cinq points suivants :

1. Garder la bonne direction,
2. Vérifier les priorités et surveiller,
3. Écouter et suggérer,
4. Résoudre les problèmes au poste de travail,
5. Gérer les conflits, consoler les perdants.

Les gens se tournent vers vous pour obtenir des conseils. Comme avec une boussole, pas nécessairement pour se conformer et faire ce que l'on demande, mais pour voir les prochains points de repère. Habituellement, le travail qui vous est confié par votre patron et ses chefs d'entreprise est paradoxal dans les termes. Vous devez prendre soin des clients finaux et des clients internes. Mais vous devez contrôler vos coûts. Et jouer le jeu de la politique de bureau, c'est-à-dire soutenir toutes

les idées absurdes qui traversent l'esprit de vos patrons, quelles qu'elles soient. Vous devez atteindre vos objectifs, mais aussi suivre les processus de l'entreprise qui semblent conçus pour vous empêcher de le faire, et ainsi de suite.

Trouver la bonne direction signifie méditer sur la mission, essayer de comprendre l'intention pour que l'entreprise réussisse, la questionner de façon logique jusqu'à ce que vous puissiez l'exprimer clairement et simplement la présenter à votre équipe comme :

- C'est la mission,
- C'est l'objectif principal,
- Voici le plan en trois étapes,
- Écoutez les difficultés que les gens voient dans ce plan.

Ce que les cadres supérieurs vous demandent de faire est contradictoire par nature - ils visent toujours trop d'objectifs à la fois. Pour réussir en tant que leader, vous devez faire simple pour l'équipe. Il s'agit d'un dilemme difficile à résoudre qui ne peut être résolu qu'en y réfléchissant en profondeur jusqu'à ce que vous soyez certain d'avoir compris ce que l'entreprise essaie de faire et trouvé un moyen de le communiquer. Ce n'est pas facile. Il n'y a pas d'autre moyen que de décomposer la logique, de tester les hypothèses et de faire ce que font les dirigeants : remettre en question la voie à suivre, et ensuite diriger.

### **Vérifier les priorités et assurer le suivi.**

Des publications scientifiques montrent que le facteur clé de réussite ou d'échec pour vous en tant que team leader est une discussion hebdomadaire individuelle avec chaque personne que vous dirigez (ce qui explique aussi la question des 5 à 10 personnes par équipe, nombre maximal de personnes avec qui on peut avoir une conversation significative chaque semaine ?) Sur le terrain, vous voyez votre équipe tous les jours, ce qui signifie quand même prendre le temps de discuter une fois par semaine. Au plus haut niveau, je me souviens de l'un des meilleurs PDG que j'aie connu qui passait tous ses vendredis dans des audios de 20 minutes avec chacun de ses directeurs à travers le monde.

Même si la mission est claire, les choses changent tous les jours et les gens ont leurs propres idées. L'entretien hebdomadaire consiste principalement à vérifier les priorités - les vôtres par rapport aux leurs – et à faire le suivi de ce qui doit être fait, des nouveaux développements qui changent les choses et des difficultés à résoudre. Oui, le plan est important, mais à moins d'avoir assez de pouvoir pour le déployer avec force contre vents et marées, faire preuve de souplesse et d'opportunisme face aux événements est aussi un des moyens de réussir. En tant que Team Leader, vous devez trouver comment gérer les obstacles en termes de :

- Tenez-vous en au plan, serrez les dents et foncez,
- Voyez les obstacles comme une opportunité de faire avancer la mission, style guérilla,
- Suivez les gens dans leurs intuitions et leurs envies.

Encore une fois, il n'y a pas de réponses toutes faites. Lorsque quelque chose se présente, vous devez choisir entre « Tenons-nous en au plan », « Saisissons cette opportunité » et « Faisons-le à votre façon ».

### **Ecouter et suggérer**

En tant que team leader, les gens viendront vous voir avec leurs problèmes. Bien sûr, ils diront rarement : « J'ai un problème clair et c'est comme ça qu'il se décompose ». La plupart du temps, ils se montreront de mauvaise humeur, s'en prendront aux autres membres de l'équipe, se montreront découragés, réagiront de façon passive-agressive à toute suggestion, se surinvestiront, se mettront dans tous leurs états et auront les comportements humains que vous pouvez imaginer.

Les gens ne sont pas toujours conscients qu'ils ont un problème. La plupart du temps, ils pensent que le problème, c'est les autres – à commencer par vous. Écouter signifie prendre une grande inspiration et prendre le temps d'écouter ce que quelqu'un a à dire au fond de soi, ce qui est généralement emballé dans toutes sortes de commentaires et d'attitudes irritantes. De plus, cela prend du temps et la journée doit se dérouler. Là encore, il faut faire preuve de discernement:

- Ignorer la procédure habituelle de "démarrage" de la personne et se mettre au boulot.
- S'arrêter et écouter, sachant que vous n'aurez probablement pas de réponse

Dans bien des cas, on ne peut pas faire grand-chose avec les problèmes des gens. Ils doivent les résoudre eux-mêmes. À moins que ce ne soit un problème matériel au travail, le résoudre pour eux n'aidera pas beaucoup. Mais ils ont besoin que vous leur créiez un espace pour qu'ils se sentent « compris » pour écouter les suggestions que vous pourriez avoir.

### **Résoudre les problèmes de poste de travail**

Il vous incombe toutefois de résoudre certaines questions – tout ce qui a trait aux conditions permettant aux gens de faire leur travail. C'est difficile, car que pouvez-vous faire si les ordinateurs sont lents à démarrer ou si telle machine tombe en panne, ou si votre équipe ne dispose pas de l'information essentielle du service voisin pour s'acquitter de sa tâche ? Eh bien, c'est votre job.

On ne s'attend pas à ce que vous résolviez tous ces problèmes, mais l'équipe se sentira beaucoup mieux s'ils vous voient faire tout votre possible. C'est là que la liste des choses à faire est utile. Le conseil le plus efficace qu'on m'ait donné est d'avoir un bloc spécial de papier A4 consacré à faire la liste des choses pratiques que l'équipe doit régler et de les rayer au fur et à mesure.

Certaines sont faciles à résoudre, d'autres ne le seront jamais. La clé ici est de transformer une tâche de grande envergure (demander à l'informatique de corriger les bugs dans le logiciel) en prochaines étapes qui peuvent être réalisées (discuter avec l'informatique des bugs auxquels ils peuvent remédier immédiatement). À chaque étape franchie, demandez-vous quelle est la prochaine étape immédiate à franchir pour progresser vers la résolution du problème (habituellement en discutant avec une personne différente) et transformez-la en action concrète.

L'astuce pour résoudre les problèmes d'environnement de travail vis-à-vis de votre équipe est d'accepter la responsabilité sans porter la culpabilité. Oui, il vous revient de leur offrir un bon environnement de travail. Non, vous ne pouvez pas porter toute la misère du monde. Encore une fois, il y a un équilibre à trouver au jour le jour, et cela dépend de ce qui se passe sur le terrain.

### **Gérer les conflits, consoler les perdants**

Le secret de la réussite d'une équipe est de créer un espace serein où les gens peuvent être eux-mêmes sans avoir à afficher le « visage de l'entreprise ». Les gens étant des personnes, les conflits sont inévitables, pour des raisons existentielles (les gens n'ont pas les mêmes aspirations) et pour des raisons banales (les gens se prennent les uns les autres à rebrousse-poil). La gestion des conflits est un élément clé du pilotage d'une équipe, ne serait-ce que parce que les gens se tourneront vers vous pour arbitrer.

La première étape dans la gestion des conflits consiste à les reconnaître, ce qui n'est pas toujours évident. Les équipes ont des états d'âme, et quand cela se détériore, il y a des chances qu'un feu brûle sous les buissons et vous devez savoir où et pourquoi. La deuxième étape consiste à la

comprendre. Généralement, le conflit commence par un incident qui devient incontrôlable, comme du lait qui déborde soudainement après avoir frémi.

L'astuce consiste alors à regarder au-delà de l'incident, à discerner les personnalités du problème, et à essayer de comprendre les questions plus profondes de savoir qui fait quoi à qui et qui se sent lésé. Puis vient la partie difficile de demander aux gens de proposer chacun une étape réalisable pour apaiser le conflit et, à défaut, de trouver une sorte de jugement de Salomon (danger, danger, danger) que chaque partie accepte de soutenir. Et enfin les amener à toper-là.

Et enfin, l'élément le plus important pour une paix durable : consoler le perdant. Nous perdons tous tout le temps, contre quelque chose ou quelqu'un. Nous sommes tous des adultes et la plupart d'entre nous pouvons nous en accommoder. Mais nous pouvons tout aussi bien nous sentir très lésés. La simple aptitude à écouter et à consoler contribue grandement à faire en sorte que l'équipe se sente comme un endroit où elle peut courir plutôt qu'un endroit d'où fuir.

Ces cinq compétences sont à la base de tout leadership d'équipe, qu'il s'agisse de l'équipe locale de fléchettes au pub ou d'un comité exécutif de plusieurs millions de dollars. Mais en tout cas, pas facile à maîtriser car vous avez vos propres émotions à gérer.

Et c'est là que le Kanban entre en scène

Le Kanban est magique parce qu'il est implacable – vous ne pouvez pas contester le Kanban. En visualisant les unités de travail demandées par le client, le système Lean libère le team leader de la pression de décider ce qui doit être fait par qui et quand – mais il crée maintenant une tension différente car les cartes doivent à chaque fois être servies, avec une qualité irréprochable. Un système Kanban exige des compétences « Lean » supplémentaires de la part d'un Team Leader :

1. Connaître les exigences de qualité et la séquence de travail ;
2. S'entraîner aux standards ;
3. Entretenir le pilotage visuel, repérer les anomalies ;
4. Saisir les points Kaizen ;
5. Prêter attention aux processus précédents et suivants.

### **Connaître les exigences de qualité et la séquence de travail**

La première règle du Kanban est : « Ne transmettez pas de défauts au processus suivant ». Facile à dire, difficile à faire. Le Team Leader doit à la fois maîtriser les critères de qualité pour inspecter les travaux qui sortent de l'équipe et asseoir sa compréhension de la provenance de la plupart des problèmes de qualité sur sa connaissance de l'exécution du travail lui-même. Les outils lean pour y parvenir sont les suivants :

- Conditions aux limites pour visualiser la qualité des aspects clés du travail (OK ou non-OK)
- Les standards de travail pour détailler la séquence et montrer les points d'attention spécifiques afin de bien faire les choses.

### **S'entraîner aux Standards**

L'étape suivante consiste à former chaque membre de l'équipe aux standards. Montrez-leur le geste. Montrez-leur les points d'attention. Observez-les pendant qu'ils maîtrisent ces points et corrigez-les dans les détails. Encouragez-les à continuer de s'entraîner sur leurs compétences.

Cela soulève également la plus vaste question de savoir si les membres de l'équipe peuvent être formés : sont-ils volontaires et capables d'apprendre, et acceptent-ils la légitimité du Team Leader pour enseigner ? Le plus souvent, cela nécessite que le Team Leader puisse s'appuyer sur un système de management qui institue des formations au sein des équipes, à l'échelle de l'entreprise. Un aspect unique et spécifique du Lean réside dans le pilotage visuel. Taiichi Ohno commence son livre sur le pilotage du poste de travail par une illusion d'optique – quelle ligne est la plus longue ?



Ensuite, il disserte pendant six chapitres sur le fait d'avoir tort, de l'admettre et de changer d'avis ! Des recherches récentes sur la cognitive montrent que les illusions d'optique se produisent parce que nous pensons en regardant plutôt que de regarder et de seulement penser ensuite, comme on peut s'y attendre. La façon dont l'information est affichée oriente le raisonnement et mène à des conclusions très différentes.

Les Senseis Lean l'ont compris très tôt et ont toujours insisté pour visualiser le lieu de travail afin de penser de manière aussi concrète et pragmatique que possible. En tant que Team Leader Lean, il est de votre ressort de faire en sorte que votre équipe entretienne son propre management visuel en :

- Respectant le Kanban,
- S'engageant dans le 5S.

Cela sera encouragé par la direction du point de vue du processus, mais c'est essentiellement au Team Leader qu'il incombe de le réaliser, et de le faire bien.

### **Saisir les sujets Kaizen**

Le Kanban révélera les sujets Kaizen du processus à chaque fois qu'il y a une alerte qualité ou un retard de livraison de la carte. Les 5S révéleront des problèmes d'organisation de l'espace de travail. Le Team Leader doit ensuite faire en sorte que les équipes transforment ces problèmes en opportunités Kaizen.

Il s'agit d'abord de reconnaître les opportunités typiques du Kaizen, comme le gaspillage "Une étape, une seconde, une étape", puis de ne pas le résoudre soi-même mais d'amener la personne qui fait le travail à le faire elle-même : encourager la suggestion, l'aider en proposant une manière de la tester, l'aider à la présenter à l'équipe, et la vendre à la direction.

La capacité du Team Leader à repérer les sujets Kaizen était au cœur de la formation des chefs d'équipe lorsque Toyota a commencé aux Etats-Unis et est, je crois, la compétence fondamentale de l'amélioration continue. Mais souvent, ce n'est pas facile à saisir, alors vous devez être à l'affût.

### **Prêtez Attention aux Processus Précédents et Suivants**

« Le client c'est le processus suivant » est une idée révolutionnaire de la pensée Lean, et en effet, le but du juste à temps est d'améliorer la collaboration entre les fonctions pour une meilleure utilisation du capital et des personnes. Au niveau du Team Leader, cela signifie apprendre à travailler en équipe : résoudre les problèmes au-delà des frontières.

En tant qu'équipe, il est facile de développer une mentalité de forteresse dans laquelle nous avons raison et où tous les autres ont tort. Les Team Leaders peuvent aisément essayer d'acheter les bonnes grâces de leurs équipes en les protégeant de leur incompétence ou de leurs erreurs et en considérant que l'univers fait des demandes déraisonnables. Soutenir les personnes, c'est aussi les développer, c'est les aider à être plus autonomes dans leur travail et à produire selon des normes de qualité élevées. Une attitude clé à cet égard est de continuer à concentrer l'équipe sur le travail d'équipe avec les collègues en amont comme en aval.

Okaaaay – je me rends compte désormais que j'ai répondu à votre question de savoir par où commencer avec une liste de choses impossibles à réaliser.

Pa où devriez-vous commencer ? Oubliez tout ce qui précède et demandez-vous comment vous allez entretenir l'esprit "qualité" de votre équipe. Les humains sont sensibles aux normes. C'est comme ça. Votre véritable travail consiste à maintenir des normes élevées en terme de qualité tout en soutenant les membres de l'équipe quels que soient leurs états d'âme. Commencez par la qualité : quelles sont les normes exigeantes que mon équipe doit connaître pour faire un travail de qualité ? Le reste suivra.

**Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez**