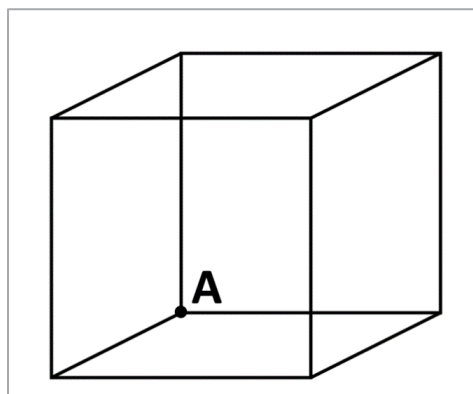


Source du document : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5037>

Cher Gemba Coach,

Mon nouveau patron est un fanatique du Lean, un incondicional des standards. Il a monté une nouvelle équipe afin d'auditer les standards et il nous dit qu'appliquer le travail standardisé est la base du Lean. Cela engendre beaucoup de résistance, et je ne sais pas trop quoi en penser.

Oh non ! Pas un autre boss à tête de pioche ! Ou un autre Ohno ! Sans les standards, il ne peut y avoir de Kaizen. C'est un cas classique de cube de Necker. Sur la figure ci-dessous, voyez-vous le point A à l'avant ou à l'arrière du cube ?



Et maintenant, regardez de nouveau. Où se trouve-t-il maintenant ? L'image change constamment – avant-arrière-avant – mais jamais d'entre-deux. Il en va de même de la compréhension des « standards ».

Demandez à n'importe quel manager de Toyota et il vous dira : Du Team Leader à l'assistant manager, en passant par le Group Leader, votre principal boulot consiste à entretenir le management visuel et le travail standardisé. La question étant : que veulent-ils dire par standards ? Il y a deux acceptions complètement différentes :

- **Tayloriste:** Les standards sont les règles du processus définies par les ingénieurs afin de garantir la qualité et la productivité, ils doivent être appliqués par les membres de l'équipe, et le rôle principal du management est de les faire respecter (d'où les audits).
- **Toyota:** Les standards sont la meilleure façon connue actuellement de réaliser une tâche, et que vous choisissez volontairement d'appliquer. Cela permet de visualiser un idéal auquel vous pouvez vous comparer. Les standards sont un point de départ, pas un aboutissement.

Selon le point de vue que vous adoptez, vous vous retrouverez dans de très (et je veux dire *très*) différentes situations.

Allons sur le Gemba. Il y a quelques semaines, j'ai assisté à une conférence que j'espérais instructive, inspirante, et sympathique, mais qui s'est avérée être une suite de présentations ennuyeuses et désordonnées. Les orateurs avaient des choses à dire – mais aucune idée sur la manière de les communiquer. Ils n'avaient aucun standard. Quel serait le standard d'une présentation ?

- **Un but:** Le but de la présentation n'est pas seulement de partager des informations, mais de les rendre aussi intéressantes que possible afin d'accaparer l'attention de l'audience et de faire en sorte que les gens veuillent vous écouter (jusqu'au bout) et continuent ensuite à explorer le sujet. Vous êtes ici pour les *attraper* - pas pour les noyer d'informations.
- **Une méthode :** Pour ce que cela vaut, la méthode personnelle que j'utilise pour mes présentations est qu'elles doivent contenir 1/ l'information de premier plan (quel est le sujet principal de la conférence et pourquoi c'est important), 2/ Une histoire (raconter une histoire afin d'attirer l'attention de l'audience), 3/ des points clés tout au long de l'histoire (de telle sorte que l'audience sente qu'elle gagne quelque chose à m'écouter parler).
- **Des points de connaissance distincts :** Au sein de ce vaste cadre, il y aura des

points clés spécifiques à maîtriser, tels que: transmettre une émotion, des phrases chocs, une information correcte, de jolies slides, un style de partage chaleureux, et ainsi de suite.

Je n'ai pas été à la hauteur...

La première chose à savoir sur ce genre de standard de présentation c'est que je suis toujours insatisfait. Hier, je dirigeais une Masterclass d'une journée et, pendant une heure, j'ai commencé à ignorer mes slides pendant l'introduction car j'ai discuté avec l'audience et j'ai raconté une anecdote. Je savais ce que je souhaitais leur dire – *Le Lean c'est chercher la continuité de la satisfaction client à travers la participation volontaire de chacun au service de la qualité, de la flexibilité et de l'amélioration des coûts* – mais je me suis tellement embourbé dans mon argumentaire que j'en ai oublié de raconter une histoire.

Avoir un standard ne constitue pas une contrainte rigide. C'est l'opportunité d'aiguiser mes capacités de présentation, d'autant plus qu'étant écrivain, je ne suis pas un orateur naturel (je préfère aller chez le dentiste plutôt que de parler à des gens). En n'étant pas au standard, je peux rapidement voir où je me suis trompé et essayer de le corriger, ou de le faire pour la prochaine présentation que je prépare et ainsi de suite. De cette façon, ma compréhension des présentations s'approfondit et s'améliore - jusqu'à ce que j'oublie mes standards, bâcle ma présentation et me retrouve dans une position inconfortable et pense, « Zut, j'ai oublié mes standards. »

De tels standards sont des points de départ, pas des points d'aboutissement. Prendre le temps d'avoir ma présentation idéale en mémoire avant de me jeter sur la rédaction de mes slides va avoir un effet incroyable sur ma présentation. C'est vrai pour n'importe quel travail. Avoir un standard à l'esprit avant de réaliser le travail fait souvent la différence entre la réussite et l'échec. Mais c'est seulement un point de départ - vous devez quand-même être bon. Chaque présentation sera tout de même différente de l'attendu. Vous rencontrerez des situations inhabituelles.

Avoir un standard à l'esprit avant de réaliser le travail fait souvent la différence entre la réussite et l'échec. Mais c'est seulement un point de départ – vous devez quand-même être bon

Les standards sont des guides, des points de références, pas une camisole. Parfois vous obtiendrez des idées innovantes inattendues qui sont la base du Kaizen.

La clé est que l'utilisation du standard de présentation doit être *volontaire*. Personne ne peut m'y forcer. Imaginez si mon chef me disait de clarifier mon idée générale, d'avoir une anecdote à raconter et des points clés à retenir. Si je lui faisais confiance et que je voulais réussir, je le ferais. Sinon, je le ferais à reculons, en n'y mettant pas du mien et en me retrouvant avec l'ombre d'une bonne présentation. Imaginez maintenant que mon patron fasse vérifier par quelqu'un d'autre si j'ai bien suivi le standard – quelle serait ma réaction ?

Une autre remarque est que mon standard de présentation est *un* standard de présentation, pas une loi de la nature. Il y a de bien meilleurs orateurs dans ce monde, et ils ont d'autres standards. Par exemple, beaucoup d'orateurs connus commencent par présenter une énigme à leur audience, du style : « Vous apprenez que votre entreprise est en train de cacher des actes répréhensibles. Vous pouvez lancer l'alerte en rendant cette information publique et être puni en conséquence ou bien vous pouvez vous taire et le tolérer tacitement – que feriez-vous ? » J'ai essayé de le faire.

Cela n'a jamais fonctionné pour moi. Cela dit, je suis certain que c'est une très bonne idée pour attirer l'audience – je n'ai simplement jamais trouvé le moyen de le faire marcher – nous revoilà aux points de connaissance spécifiques.

Dans l'absolu, la visualisation du travail et la connaissance des standards forment le point de départ de la pensée Lean, car cela va faire apparaître les gaspillages. Mais il faut que les gens veuillent le faire – vous ne pouvez pas le leur imposer. Sinon, les avantages de l'apprentissage disparaissent et tout ce que vous obtiendrez sont des comportements passifs-agressifs et du sabotage. Ils s'exécuteront, mais d'une manière qui ira à l'encontre de l'intention recherchée.

La manière Lean consiste à, tout d'abord, créer un consensus sur le problème que nous devons résoudre : nous devons comprendre qu'il est important de réaliser des présentations *captivantes*. Ensuite, nous devons être d'accord qu'un standard de présentation est une bonne chose. Puis, nous devons nous accorder sur le standard que nous allons suivre. Enfin, nous avons besoin de conversations sereines de type « Mauvaises nouvelles en premier » à propos des problèmes que nous observons ou rencontrons dans la présentation. Et une approche résolument NON ACCUSATRICE.

D'un autre côté, faire respecter des standards à travers des audits sans aucun des prérequis cités plus haut est un moyen sûr de créer de la rancœur, comme vous le dites, et de ne collecter pour seul bénéfice que celui de donner au nouveau chef un faux sentiment de contrôle.

... Mais Au Moins Je ne Suis Pas Nul

Les standards reposent sur l'idée de « professionnalisme de base » - bien faire le boulot – pour avoir une chance d'atteindre la perfection – faire le boulot parfaitement – en ayant des idées de Kaizen. Je dois avouer que je ne fais pas suffisamment de conférences, ou n'aime pas suffisamment en faire, pour enclencher du vrai Kaizen. En fin de compte, je suis un orateur compétent, mais pas plus. Mais au moins je ne suis pas nul – vu comme cela, les standards fonctionnent. D'un autre côté, essayer de s'améliorer sans standards est tout simplement idiot – vous ne savez pas quoi améliorer, ni comment avoir un échange avec les autres sur le sujet. N'importe quelle discussion sera bien trop générique et vague et n'entraînera pas d'actions.

Pour répondre à votre question, tout dépend de l'intention de votre chef. Essaie-t-il sincèrement de tous vous aider à comprendre vos difficultés et à les résoudre, tout en développant l'équipe en la rendant plus performante ? Ou essaie-t-il d'imposer des bonnes pratiques génériques pour montrer à tous qui est le chef et rendre tout le monde médiocre – tout en ne se faisant pas blâmer pour de mauvaises performances puisqu'il a fait ce qu'il était censé faire. Les croyances *a priori* de ce type de personne à propos des standards font toute la différence – et elles vous feront suivre des chemins différents. Quel chemin choisira votre patron?

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