

Le coach dit : "Qu'en penses-tu ?"

Nous allons accueillir notre premier congrès consacré au thème du coaching, un évènement qui marque l'importance de ce sujet pour la pratique lean. L'essence du leadership lean est de faire progresser les personnes au cours de leur travail. Faire ceci nécessite la maîtrise du coaching et la maîtrise du coaching implique un mélange de savoir faire et de savoir être. J'ai eu la chance de bénéficier de l'expertise de nombre de coachs exceptionnels au fil des ans. Peut-être que vous également.

Avez-vous un jour reçu un nouveau coach – ou "sensei" – pour visiter vos ateliers au cours d'une gemba walk et qui rapidement s'est mis à contredire tout ce sur quoi vous aviez travaillé sous la tutelle de votre sensei précédent ou habituel ? Si vous avez travaillé avec un sensei puis reçu la visite d'un autre sensei, je peux presque garantir que vous avez fait cette expérience.

Je ne peux vous dire combien de fois j'ai reçu un appel pressant de la part de responsables lean dans cette situation exacte. Il est important de réfléchir sur pourquoi le sensei a fait cela.

Nombre d'entre nous ont tendance à essayer de copier une solution donnée dans une autre situation. Cependant les solutions sont presque toujours spécifiques à chaque cas. Alors ce que vous avez pris pour une divergence était juste votre incompréhension que le sensei B contredisait le sensei A, alors qu'en réalité il essayait de montrer un autre point de vue.

D'autre part, il y a pu effectivement avoir une contradiction entre les deux senseis. En fait, il n'y a rien que certains senseis n'aiment plus que contredire les instructions d'un autre sensei. Ils sont formés de cette façon.

Alors quoi faire ? Premièrement ne vous lamentez pas – réfléchissez. Ces situations sont de **GRANDES** chances d'apprendre, parmi les meilleures de toutes les occasions de progresser. Commencez par présumer que les avis contradictoires des senseis sont tous les deux justes.

Votre défi sera de trouver une façon d'effacer la contradiction apparente. Vous devez les réconcilier non pas pour satisfaire les senseis (absolument **PAS** pour cette raison) mais pour approfondir votre propre apprentissage. Présumez qu'il y a quelque vérité dans ce que les deux senseis vous disent. Vous devez simplement déterminer quelle est cette vérité et comment vous pouvez la rendre sensée dans **CETTE** situation précise.

Comment pouvez-vous le faire ? Premièrement décidez de traiter ceci comme une chance pour vous de définir ce que **VOUS** pensez de la situation, n'essayez pas seulement de définir ce que vous pensez que le sensei veut et comment le ou la satisfaire. [Ensuite arrêtez-vous pour répondre à cela : comment devriez-vous décider quelle est la bonne chose à faire ? Un petit moment de réflexion va vous donner la réponse à cette question.]

Vous n'obtiendrez pas la réponse à la contradiction en demandant à quelqu'un d'autre ou en lisant un livre (ou une lettre comme celle-ci). Vous devez aller sur le terrain, avec un esprit ouvert aux possibilités des DEUX approches offertes par les senseis, et étudier ce que vous devez apprendre de plus sur la situation. Lorsque vous apprenez plus sur la situation du terrain et sur les conséquences de différentes contremesures, le chemin s'éclairci.

La suite n'est pas un conseil contradictoire, mais un qui défie le receveur. Kio Suzaki, auteur de quelques livres influents (le "livre rouge" comme certains l'appellent. The New Manufacturing Challenge publié par la SME fut pendant de nombreuses années le texte le plus détaillé et pratique qui était habituellement disponible.) aime défier les praticiens avec cette simple question, "Et puis ?" Vous avez installé un système kanban et réduit vos en-cours – et puis ? Vous avez modifié l'organisation de votre structure pour un système par équipe – et puis ? Vous avez augmenté vos bénéfices de 50% - et puis ?

Le "Et puis?" de Kio – pour moi – a toujours eu au moins deux faces. La première est "Okay, vous avez fait cette belle amélioration : et puis qu'allez vous faire ensuite ?" Le but d'une amélioration n'est pas tellement ce qui s'est déjà passé mais plutôt l'amélioration qui maintenant est là et vous invite à faire encore mieux la prochaine fois.

L'autre face de "et puis ?" est, quelle est la vraie "signification" de l'amélioration ? Simplement et vraiment, "Et alors?". Maintenant que vous avez réduit les coûts, amélioré la profitabilité, satisfait vos clients, rendu vos employés plus heureux – et alors ? Qu'allez vous faire avec cela? Qu'allez vous faire de ça ? Est-ce que cela va impliquer plus de dividendes pour les actionnaires ? Et alors ? Est ce que cela va impliquer une plus longue survie pour l'entreprise ? Et alors ?

Cette attitude souligne la simple vérité que coacher les autres dans un système lean implique souvent une attention tenace, précise et sans concessions. Plus précisément, le respect n'est pas seulement respecter l'étiquette mais également constamment challenger les individus pour qu'ils atteignent leur plus haut niveau.

J'ai rencontré récemment un "sensei" (coach?) Toyota très expérimenté qui lui-même venait de rencontrer un des premiers disciples de Taiichi Ohno. Le sensei le plus expérimenté lui demanda : "Quel est le but du "jishuken"?" (vous pourriez substituer "faire une quelconque activité kaizen" à "jishuken"). Premièrement, c'est déjà assez amusant car voici le sensei "junior " de 50 et quelques années avec 30 ans d'expérience qui se voit poser cette question à la Socrate tel à un débutant. Le sensei junior est futé, bien sûr, et sait immédiatement que l'ancien mijote quelque chose, mais il joue le jeu.

Il commence par "pour éliminer les gaspillages". Non, "Okay, pour faire progresser les gens?" Non. Le junior décide de donner sa langue au chat, "Okay, j'abandonne. Quel est le but du jishuken ?". Et l'ancien de répondre "pour faire encore du jishuken."

Le but de faire une quelconque activité kaizen est que vous le fassiez pour que ça recommence. Ou quelque chose comme cela. Comme je l'ai dit, c'est dur à traduire, mais sans doute pigez-vous l'essentiel.

Donc non seulement le coaching ne s'arrête jamais – mais les senseis qui les donnent peuvent souvent donner des conseils contradictoires !

Vous pouvez être reconnaissant pour ces conseils contradictoires. J'espère que cela vous a aidé. Et par dessus-tout j'espère que vous avez une question pour moi.

Et puis ?

John Shook
Chairman and CEO
[Lean Enterprise Institute, Inc.](#)
jshook@lean.org