

SOMMAIRE



François JOUBERT
Consultant Associé de
LEAN TRAINING®

*Apprendre de ses
erreurs, apprendre
des autres...*

Offre prolongée

*Inscrivez-vous avant le
15 Septembre 2011 et
bénéficiez d'une remise
de 15%.*

*Préparez d'ores et déjà
vos formations
de la rentrée :
[www.lean-
university.com](http://www.lean-university.com)*



Apprendre de ses erreurs, apprendre des autres...

Après une première partie d'année bien chargée, lorsque les vacances arrivent, il est parfois difficile de « faire le break » instantanément, et les premiers jours de congés, mes pensées sont un mélange entre les activités de détente et les réminiscences des activités professionnelles.

Il n'a échappé à personne que le Lean est avant tout une affaire de bon sens, utilisé de façon rigoureuse évidemment, car n'oublions pas que le travail en équipe impose des exigences dont on pourrait se passer si on était seul. Mais même l'artisan dans son atelier n'est pas seul car il a (souvent) un ou plusieurs fournisseurs, et toujours, un ou des clients.

Il arrive fréquemment que de bonnes idées professionnelles proviennent de l'observation d'un fait de la vie courante, observation du comportement des animaux, d'une activité agricole ou sportive, de la visite d'un musée. A moitié endormi dans le cockpit d'un petit voilier, sur l'eau calme d'un lac, je me laissais aller à la comparaison entre le Lean et le yachting.

Et plus précisément sur les méthodes et les outils que Lean Training met en œuvre lors d'un déploiement Lean.

Quelque part, la différence essentielle sera l'origine de la démarche d'amélioration : juste une envie de gagner des courses dans le cas du sport (amateur), l'entreprise, quant à elle, sera poussée par la concurrence.

Mais restons focalisés sur notre équipage et son bateau, car nous sommes en vacances.

L'objectif (sans viser la coupe de l'America, les JO ou la Volvo Ocean Race) : le propriétaire et le skipper souhaitent peut-être figurer en bonne place au palmarès du club, de la ligue ou de sa série au niveau national.

L'échéance : 1 an, 2 ans, 3 ans ?

L'objectif étant fixé, et considérant que notre budget est limité, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre notre but ?

Le sujet entier pourrait être traité dans un livre. Je crois, d'ailleurs, que cela a déjà été fait. Aussi, dans cette lettre, je me focaliserai sur 2 points particuliers, qui sont : « Apprendre de ses erreurs » et « Apprendre des autres ». Les autres thèmes seront l'occasion d'autres publications.

Leçons de japonais 日本語レッスン

Yokoten : (横展); diminution du mot japonais « yokotenkai »横展開.

Mot qui est employé fréquemment dans une profession industrielle. Dans le domaine du contrôle qualité, « Yokoten » signifie une application du même traitement ou d'une même gestion qui a résolu ultérieurement les problèmes qualitatifs sur un autre processus ou sur un autre produit similaire, favorisant ainsi le transfert horizontal de l'information et des connaissances.

Apprendre de ses erreurs, apprendre des autres... (suite)

♦ **Apprendre de ses erreurs** : à l'heure de l'affichage des résultats, ou de la remise des prix, nous avons tous une propension naturelle à se congratuler si le bateau coupe la ligne en tête. On cherchera des excuses si on a juste eu le loisir de « voir le cul » des autres bateaux pendant la plus grande partie de la course.



Les équipages qui gagnent souvent ont un autre comportement. En cas de défaite, ou de non atteinte du résultat visé, ils vont refaire le film de la course, et, sans chercher de causes externes, analyser les erreurs, tactiques ou techniques.

Jusque là, ceci semble évident, mais réfléchissons un peu. Est-ce que sérieusement nous prenons toujours le temps, dans l'entreprise, de faire ces analyses, et surtout d'en tirer les conclusions sous forme d'un plan d'action, qui va nous amener à modifier nos standards, mettre à jour les plans qualité, enrichir nos AMDEC ?

Et quand la course est gagnée ? L'équipage consciencieux, (j'allais écrire « Lean ») qui remporte trop facilement une victoire, devrait ressentir une forme de frustration. Pourquoi avons-nous gagné ? Est-ce que nous avons réellement fait un sans faute, sur la stratégie, la tactique et les manœuvres ?

Ou est-ce que nos principaux concurrents se sont emmêlés dans les cordages, ont vraiment pris les mauvaises options, ou tout simplement n'étaient pas là ? Si nous ne faisons rien, et le risque est grand dans ce cas de figure, les profondeurs du classement nous guettent à moyen terme.

Il se peut aussi que tout ait réellement bien marché. N'attendons pas que « la chance » nous remette dans cette configuration. Comment capitaliser cette victoire ? Qu'est-ce qui a changé depuis nos dernières courses ?

Nous le répétons fréquemment lors des formations résolution de problèmes, il faut bien se poser les questions (sur le gemba et avec les pièces sous les yeux, une bonne, une mauvaise) : Comment avons-nous fait cette pièce mauvaise ? Comment faisons-nous des pièces bonnes ?



Apprendre de ses erreurs, apprendre des autres... (suite)

Apprenons de nos erreurs.

Bien sûr on ne peut pas être leader à tous les coups, et pour l'être il faut accepter de prendre des risques.

Etre suiveur et parier sur une défaillance des premiers est souvent un bien mauvais choix (sauf tactiquement et dans certaines conditions bien précises).

Par contre, nos erreurs sont toujours riches d'enseignements, encore faut-il les accepter, ne pas avoir peur de les exposer (dans le feu de l'action un équipier peut aisément masquer une faute) et être capable de s'appuyer dessus pour construire le succès de demain.

J'aime bien l'expression de mon collègue Bernard Corre : « chouette, un problème ». Et oui, le problème que l'on rencontre aujourd'hui, il y a fort à parier que vos concurrents le rencontrent également. Celui qui le solutionne en premier, prend simplement de l'avance sur les autres.

✦ Apprendre des autres :

Lorsqu'on démarre une nouvelle activité, on se fait accompagner, on écoute, on observe les autres.

Et puis, à un certain moment, surtout après les premiers succès, on néglige l'importance d'apprendre des autres. On oublie nos faiblesses et pire, on ne veut pas les montrer.

La voile (amateur) fait partie de ces sports où il reste un certain fair-play et où il existe une forte culture d'entraide et d'échange. Ainsi, il n'est pas rare de se battre « à couteaux tirés » au passage de la ligne (de départ et d'arrivée) et, arrivé au club, avoir envie d'expliquer à son malheureux concurrent pourquoi on a réussi à lui passer devant. Il est très fréquent de partager des astuces de réglage ou d'accastillage.

Je passe sur l'observation des concurrents qui fait partie des activités de base de la régate.

Formations de la Rentrée 2011

[Les Fondements du Lean](#) : 6 au 7 Septembre (Paris - complet).

[JAT Basics](#) : 13-14 Septembre (Paris).

[Lean Coach](#) : 15 au 16 Septembre (Paris).

[5S et Management Visuel](#) : 21 au 22 Septembre (Strasbourg).

[Lean Office](#) : 28 au 29 Septembre (Paris).

[Méthodes de Résolution de Problème](#) : 6 au 7 Octobre (Paris).

[TPM Basics](#) : 18 et 20 Octobre (En fonction de l'entreprise visitée).

[Lean Manager](#) : 8 au 9 Novembre - Partie 1 (Paris).

[Value Stream Mapping](#) : 16 au 17 Novembre (Paris).

[Lean SMED](#) : 17 au 18 Novembre (Paris).

**Pour toute information et proposition tarifaire,
contactez-nous : formation@lean-training.eu ou
au 02 97 26 35 17.**

Apprendre de ses erreurs, apprendre des autres... (fin).

Si les bons équipiers sont recherchés, ce n'est pas sans raison. J'ai la chance de faire partie d'un équipage stable depuis plusieurs années. Mais j'ai remarqué les progrès considérables que nous pouvions faire en embarquant un équipier occasionnel. Nous passons parfois des heures à chercher le meilleur réglage, la meilleure pratique, alors que la réponse est sur le même ponton que nous.

Nous pouvons toujours, de façon plus ou moins aisée, trouver des réponses à un problème identifié.



Mais en observant les autres, en faisant appel à un « champion », nous allons découvrir des astuces que nous n'imaginions même pas, sur un domaine que nous pensions parfaitement maîtriser, et qui nous feront gagner de précieuses secondes.

De même dans l'entreprise, n'attendons pas que ça aille mal pour faire du benchmark, ou pour faire appel à un consultant. Tout va bien ? Comment faire pour que ça aille mieux.

Et si on veut observer les autres, il faut aussi accepter d'échanger et montrer ses succès et ses échecs.

Il me vient en tête l'exemple d'un équipage que nous appelons amicalement « le bateau balai ». Quand il passe la ligne, nous sommes certains que tout le monde est arrivé. Que de temps perdu dans l'apprentissage. Quelle énergie dépensée avant d'atteindre le moment où il se fera plaisir à se battre vraiment. Est-ce que dans un premier temps cette équipe n'aurait pas intérêt à « copier » ou suivre les meilleurs, faire simplement appel à un moniteur ou équipage ami ? Quand les bases, les standards, seront ancrés, elle pourra commencer à prendre des options, des choix différents.

C'est parce que nous appliquons ce qui marche, ce que Toyota a mis 40 ans à développer, ce que le consultant a expérimenté ailleurs, que l'entreprise pourra avancer plus vite.

Voilà, pendant ces méditations, mon bateau s'est échoué sur une île. Chouette un problème !

Lexique

Visitez notre site pour maîtriser toute la terminologie de l'Excellence Opérationnelle.

Rendez-vous sur :
<http://www.lean-university.com/lexique-formation-lean.html>

Formations Méthodes de Résolution de Problèmes

Venez découvrir ou réviser, en deux jours, les principaux outils à votre disposition (5P, Ischikawa, les 12 étapes du SDCA et PDCA, 8D, ...) pour pouvoir résoudre un problème mais surtout choisir quel outil sera le plus adapté à la situation et enfin comment s'articule le processus gagnant et structuré de résolution de problème.

Prochaine session : les 6 et 7 Octobre 2011 (Paris)

**Pour toute information et proposition tarifaire,
contactez-nous : formation@lean-training.eu**