

"Lean Leadership - Développement des collaborateurs et réalisation des objectifs avec Kata"

Référence de client

Ebnat Suisse SA - pour un avenir propre



Fondée en 1914, l'entreprise traditionnelle Ebnat SA à Ebnat-Kappel développe, produit et vend des brosses de toutes sortes. Une multitude de brosses de ménage différentes, de brosses à dents et de brosses interdentaires sont fabriquées de manière hautement automatisée et en grandes quantités dans le cadre d'un travail en plusieurs équipes. Ebnat AG fait partie du groupe Trisa et est un centre de compétence pour les soins interdentaires, les soins d'ambiance et les brosses à dents en bois. L'entreprise emploie environ 200 personnes.



Brosses à dents en bois



Brosses interdentaires

Situation de départ et mission

Ebnat AG mise depuis longtemps sur le lean management. Divers outils Lean sont utilisés. L'entreprise a notamment introduit le Shopfloor Management. Il s'agissait maintenant de résoudre durablement les problèmes devenus transparents avec le Shopfloor Management et, en même temps, de développer les compétences des collaborateurs en matière de résolution de problèmes et de "Lean Thinking", tout en les mettant au défi. La direction d'Ebnat AG est convaincue que l'investissement dans le développement des cadres et des collaborateurs apportera le meilleur rendement de tous les investissements, car il garantit la compétitivité à long terme de l'entreprise. L'approche Kata est idéale pour cela.

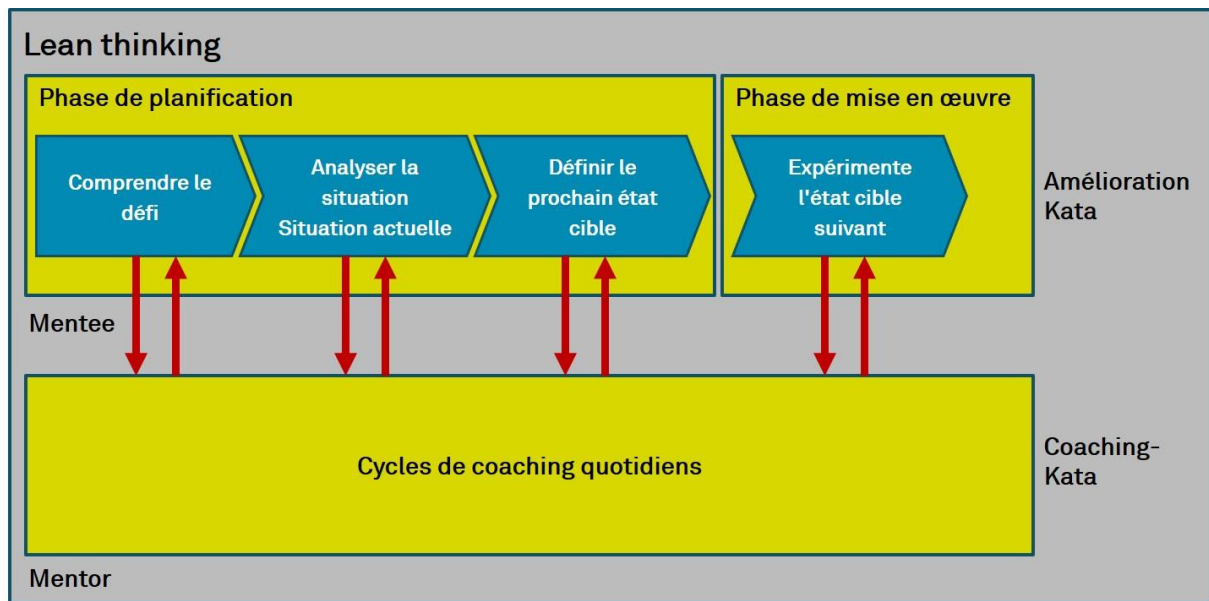
Le Kata doit être formé, introduit et vécu sous le nom de projet "Kata Challenge" dans les départements pilotes "Brosses de ménage" et "Brosses à dents" avec le soutien de Wertfabrik. Les objectifs suivants ont été fixés :

- Alignement clair de tous les domaines sur les objectifs stratégiques définis.
- Objectifs cohérents et en cascade (top-down) jusqu'au niveau des collaborateurs. Chaque collaborateur sait quelle est sa contribution par rapport à la réalisation des objectifs.
- Ancrage de la méthodologie structurée de résolution des problèmes selon la méthode scientifique (Lean Thinking), afin de poser la première pierre de l'organisation apprenante.
- Développement de tous les cadres et collaborateurs par le biais d'un coaching / mentoring mutuel.

Que signifie "kata" ?

Le terme "kata", issu des arts martiaux japonais, signifie pratiquer un certain enchaînement encore et encore jusqu'à ce qu'il devienne naturel.

Dans le Lean Management, le kata consiste à relever un défi, à le diviser en objectifs intermédiaires et à atteindre les objectifs intermédiaires avec des cycles PDCA à haute fréquence (idéalement quotidienne) selon la méthode scientifique. La personne confrontée au défi (mentoré) est aidée par un mentor pour procéder de manière structurée. Le mentor pose des questions ciblées auxquelles le mentoré ne peut répondre que si le processus de résolution de problèmes clairement défini est respecté.



Déroulement du kata d'amélioration et du kata de coaching, d'après Mike Rother - Toyota Kata - Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. McGraw-Hill Education, 2009.

Procédure dans le projet

Après la formation d'une journée sur le Lean Leadership et en particulier sur le concept Kata, les défis à relever ont été définis pour chaque participant au projet pilote. Dans la plupart des cas, ceux-ci correspondaient aux objectifs annuels déjà définis.

Ensuite, les mentors respectifs ont été attribués. Chaque participant avait donc à la fois le rôle de mentee pour son propre objectif annuel et le rôle de mentor pour aider un collègue à atteindre son objectif annuel.

Ainsi, l'entreprise a pu développer assez rapidement ses propres capacités de mentorat afin de pouvoir ensuite étendre le concept Kata à d'autres domaines sans soutien externe. Au total, 18 paires mentor-mentoré ont été formées et 18 défis / objectifs annuels ont ainsi été traités. La plupart des couples mentor-mentoré ont commencé après les vacances d'été, à la mi-août.

Les mentees documentent et visualisent leurs progrès quotidiens sur des "storyboards Kata". Le défi, la situation actuelle, l'objectif intermédiaire et l'étape PDCA actuelle y sont clairement indiqués.

STORYBOARD

Verantwortlich: Michele

Mentor: Thomas

Letzte Aktualisierung: 18.7

Thema / Prozess:
EBITDA

Herausforderung:
Kostensenkungen von CHF 1,4 Mio. bis Ende 2020 erreicht

Ist - Situation:

Bereich	Potential Einsparung		Einsparung p.a. Einsparung	
	Manuell	p.a. erreicht	man. einseitig	wunderkriterium Total
1 Division	127.500	307.500	-280.000	47.500
2 Produktion	12.500	0	0	0
3 Material	275.000	303.500	11.200	37.800
4 Instandhaltung	375.000	203.000	0	21.600
5 Marketing Vertrieb	25.000	47.500	49.000	41.500
Total	750.000	754.578	104.200	270.400

- Erhöhung Zielvorgabe auf 1,4 Mio durch VR
- keine barriere Einsparungsmassnahmen sind überprüfbar
- nicht klar definiertes Reporting
- Personalentscheidung → 180 umverteilen

- 1800 Personalplan unterteilt in 3 Ziel 180/9 / umverteilt 84/1

Nächster Zielzustand:

Ideenströmung für weitere Einsparungen abschliessen
• Beiträge für Einsparungsideen am 18. erstellt
• Nächster Personalplan erstellt
Termin: 18.7.

Ist- und
- von einer Qualitätskontrolle

PDCA-Zyklus:

PDCA-Zyklus Aufnahme		Plan	Do	Check	Act
1
2
3
4
5

Hindernisse:

- 1. Reporting in mindestens 4 Teils (VVP, Bericht, Plan, Akt...)
- 2. Gefahr: Zeitliches Verringern oder gleiches Einsparung Reporting, ohne Einsparung eff. realisiert
- 3. Nicht erfüllt, aber realisierte Einsparungen → Eigeninitiative → fehlende Barriere / Kennzahlen
- 4. Ideen für Einsparungen
- 5. Zeitbedarf für Umsetzung (z.B. Personalplan)

Exemple de storyboard Kata

Le mentor dispose d'une carte avec cinq questions standardisées pour l'aider. Après quelques dialogues mentor-mentoré, le mentor et le mentoré connaissent tous deux les questions par cœur et le mentoré est préparé en conséquence. Cela réduit sensiblement le temps nécessaire au dialogue mentor-mentoré quotidien. Bien sûr, le mentor peut aussi poser d'autres questions, mais avec les cinq questions standard, le mentor et le mentoré vont déjà très loin.

Kata - Pensée Lean / Lean Leadership
Coaching Kata - Les 5 questions

wertfabrik
processus intelligemment

1. Quel est le défi à relever ? Quel est l'état cible suivant ?
2. Quelle est la situation actuelle ?
Retourner la carte →
3. Quels sont les obstacles qui vous empêchent d'atteindre l'état visé ? Lequel abordez-vous ensuite ?
4. Quelle est votre prochaine étape ? Qu'attendez-vous ?
5. Quand pourrons-nous ensemble "Go & See", ce que nous avons appris de cette étape ?

wertfabrik.ch [LEAN], q-time.ch [QRM] 1

Kata - Pensée Lean / Lean Leadership
Réflexion sur la dernière étape

wertfabrik
processus intelligemment

- 2.1. qu'avez-vous prévu comme dernière étape ?
- 2.2. à quoi vous attendiez-vous ?
- 2.3. Que s'est-il effectivement passé ?
- 2.4. qu'avez-vous appris ?

Retourner la carte à la question 3 →

wertfabrik.ch [LEAN], q-time.ch [QRM] 2

Recto et verso de la carte de mentor avec les "cinq" questions

Expériences au cours du projet

En tant que coach, le conseiller de Wertfabrik accompagne plusieurs fois tous les couples mentor-mentoré. Les expériences suivantes ont été faites :

Dans le secteur de la production, il est nettement plus difficile que dans le secteur administratif d'appliquer quotidiennement les cycles PDCA et donc les dialogues mentor-mentor. La raison principale en est que dans le secteur de la production, les collaborateurs peuvent moins disposer de leur propre temps qu'au bureau. En cas de panne d'une machine, par exemple, un agent de maintenance doit se rendre immédiatement sur place pour réparer la machine, sinon les délais de livraison confirmés sont menacés et, le cas échéant, le personnel de la machine doit attendre.

C'est pourquoi il est indispensable que le processus Kata fasse l'objet d'un contrôle de la part des cadres, afin de s'assurer que suffisamment de temps est mis à disposition pour travailler sur les cycles PDCA.

Il s'est également avéré que tous les problèmes ne sont pas "dignes d'un kata". Le concept Kata est notamment très approprié lorsque des problèmes techniques ou de qualité sont traités par cette approche. Pour ce type de problèmes, le chemin de la solution n'est pas clair au départ. C'est pourquoi, à chaque étape du PDCA, le mentoré et le mentor apprennent quelque chose de plus, c'est-à-dire qu'ils se déplacent constamment sur leur seuil de connaissances, ce qui rend le Kata si précieux (objectif : organisation apprenante).

Le concept Kata peut également être utilisé lorsqu'il s'agit simplement d'exécuter des tâches clairement définies. Dans ce cas, le mentor veille à ce que les travaux avancent continuellement, mais ni le mentor ni le mentoré n'apprennent trop de choses.

Toutes les personnes ne sont pas des mentors nés. Un mentor doit savoir écouter, mais aussi avoir le courage d'insister lorsqu'une réponse à une question n'est pas satisfaisante. Le mentor doit veiller à ce que les étapes quotidiennes du PDCA prévues par le mentoré ne soient ni trop petites (par exemple, ne prendre qu'un rendez-vous) ni trop grandes (par exemple, faire une analyse complète des causes).

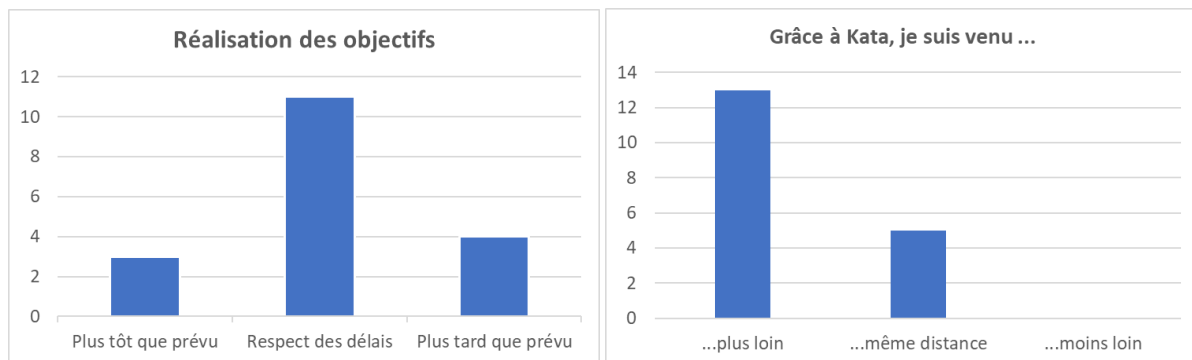
Une autre expérience a été qu'un mentee reçoit certes la responsabilité claire d'un défi, mais que cela ne signifie pas qu'il doit ou peut résoudre le problème seul. C'est justement pour un problème de qualité avec plusieurs facteurs d'influence possibles (matériau, machine, processus, etc.) qu'il faut mettre en place une équipe compétente, dirigée par le mentee.

Résultats

Après environ trois mois de "Kata Challenge", les résultats suivants ont été constatés :

- Plus de 75% des défis posés seront atteints plus tôt ou dans les délais.
- 75% des mentees confirment qu'elles sont allées plus loin grâce à l'approche Kata que sans.

- De même, 75% des mentors sont convaincus d'avoir bien soutenu leur mentoré, tandis que 50% des mentorés ont trouvé leur mentor utile et 50% pensent qu'ils auraient bien progressé même sans mentor.



Degré de réalisation des objectifs et utilité du Kata après trois mois

En raison de ces bons résultats, la direction d'Ebnat AG a décidé d'étendre Kata à l'ensemble de la production, de la technique et de la préparation du travail d'ici le milieu de l'année suivante. Pour ce faire, les membres de l'équipe pilote "Kata Challenge" interviendront en tant que mentors dans d'autres départements.

Littérature

Mike Rother

Toyota Kata - Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results (Gestion des personnes pour l'amélioration, l'adaptation et des résultats supérieurs).

McGraw-Hill Education, 2009

Mike Rother, Gerd Aulinger

Toyota Kata Culture : Building Organizational Capability And Mindset Through Kata Coaching (Renforcement des capacités organisationnelles et de l'état d'esprit par le coaching Kata)

McGraw-Hill, 2017

Contact pour le projet

Ebnat AG : Michele Vela, CEO

Wertfabrik AG : David Moser, associé gérant