

Cher Gemba Coach,

**Je suis chef d'entreprise, et j'avais l'habitude de tout micro-manager, avec pas mal de succès. Maintenant, l'entreprise s'est développée et j'essaie de déléguer. Comment puis-je me retenir d'intervenir quand je vois que les actions que mes chefs de département veulent mener sont juste idiotes ou simplement pas très créatives ?**

Qui a dit que vous devriez vous retenir? Bon, effectivement, il n'est pas très bon pour leur motivation – ni même la vôtre – de leur dire d'abord de faire ce qu'ils pensent le mieux pour ensuite les corriger quand ils sont sur le point de se lancer – sans parler de leur motivation à réaliser ce qui a été décidé.

Prenez en compte les points suivants:

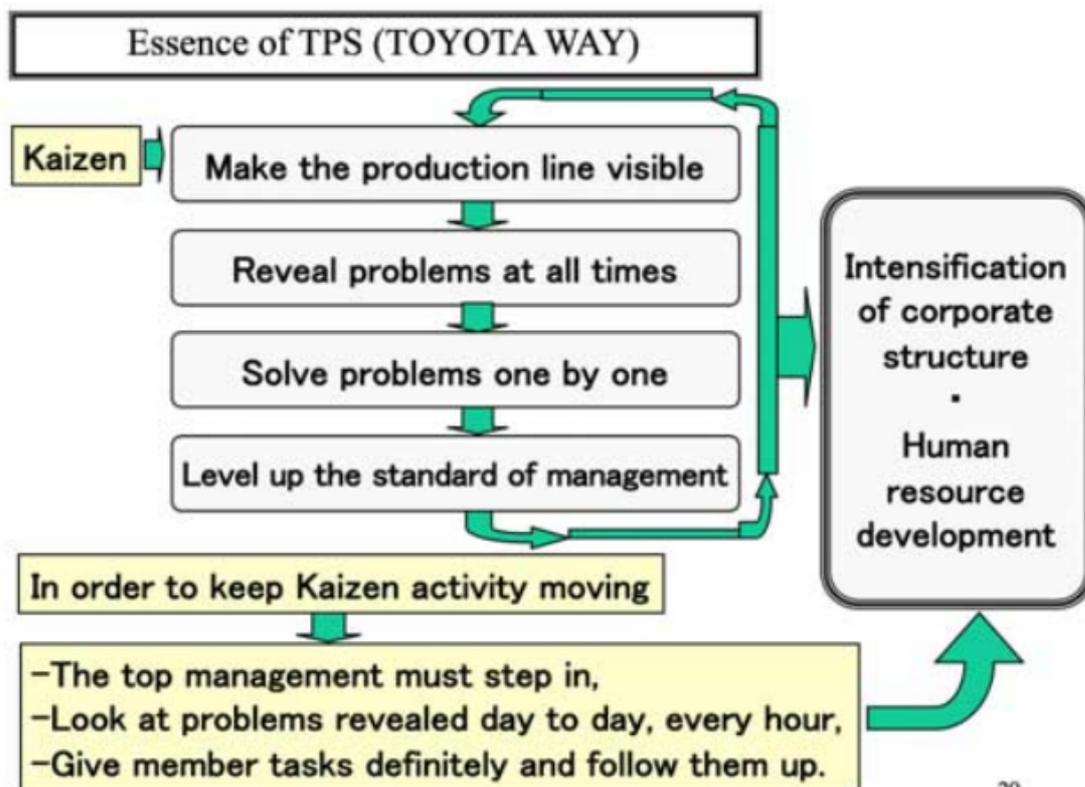
1. Vous ne pouvez pas ignorer l'expérience et la vision du monde des adultes
2. Nous adorons les nouveaux joujoux et ils justifient nos raisonnements
3. Nous surévaluons en général notre propre jugement
4. Nous voulons réussir selon nos critères, pas les vôtres

Tout cela pour dire que les gens ont en général leur propre opinion, se jettent sur les conclusions, prennent des engagements, souvent en public, sur la base de ces conclusions, et préféreront échouer plutôt que de se remettre en cause. Sans aucun doute, si vous les contredites une fois qu'ils ont affiché les actions qu'ils ont décidées, leur réaction naturelle sera de se sentir frustrés, de regimber et/ou de mettre en œuvre votre arbitrage de mauvaise grâce, et de la manière la plus idiote possible. A la fin, l'échec vous incombe, d'ailleurs ils l'avaient bien dit.

Cela signifie-t-il que vous deviez laisser votre équipe mener des actions dont vous êtes persuadé qu'elles n'apportent pas de valeur ? Surtout pas ! Votre jugement est aussi valide (mais également autant entaché d'erreur, il faut bien l'avouer) que le leur. Vous devez vous impliquer, mais s'ils ont déjà défini une solution, il est trop tard.

### Intervenez en amont

Voici le modèle de management tel qu'exprimé par le Sensei de mon père, Mr. Hayashi, de Toyota



L'astuce est de discuter avant que les solutions n'émergent en travaillant sur les problèmes. En fait, vous ne pouvez demander aux gens d'être autonomes sur la manière de faire tourner leur zone, et en même temps les challenger sur les décisions qu'ils prennent. Cela crée un sentiment d'injustice. En fait, c'est possible, et même parfois nécessaire, mais à chaque fois que cela arrive, vous dégradez la relation de confiance et l'autonomie de la personne.

Il est important d'intervenir en amont, en vous accordant sur la manière de définir le problème et le type de solutions que vous envisagez. Mon père n'a eu de cesse de m'enseigner à chercher des problèmes typiques et des solutions typiques :

1. *Observez et discutez la manière dont le problème est détourné* : quel est le problème que nous cherchons à résoudre et quel est le résultat que nous visons ?
2. *Discutez de ce à quoi ressemble le succès* : répondre simplement à la situation n'est pas suffisant – qu'est-ce qui ferait que la solution serait vraiment bonne et pas du travail de singe ?

Enfin, la vraie question du management est: *que font les gens quand vous n'êtes pas là ?* Vous ne pouvez pas être en permanence sur leur dos à les aider sur chaque problème si vous voulez développer leur autonomie. Par conséquent, vous devez créer un espace pour que ces conversations aient lieu. Il y a principalement trois manières Lean de s'y prendre

1. *Visualiser l'environnement de travail*: rendez le travail quotidien visible en utilisant les kanbans pour matérialiser les processus et des tableaux d'analyse de performance, afin de créer un environnement dans lequel il soit facile de poser des questions sur des détails spécifiques dont vous pensez qu'ils sont des problèmes et que vos équipes ignorent. En faisant cela, vous intervenez, et demandez aux gens de réfléchir plus en profondeur.
2. *Faites du Kaizen*: au cours des activités de Kaizen, il est demandé aux équipes d'analyser en profondeur la manière dont elles réalisent telle ou telle tâche, dans le but de rechercher des leviers d'amélioration de la performance. C'est le meilleur moment pour discuter de leur compréhension des objectifs généraux et de la manière d'atteindre de meilleurs résultats.
3. *Créez des salles Obeyas*: dédiez une salle spéciale dans laquelle sont affichés sur les murs les opinions, les objectifs, les plans et les problèmes du client, ainsi que les modifications prévues, dans le but de favoriser la discussion entre l'équipe et le management sur la dynamique de l'amélioration, plus que sur son but.
- 4.

Bien entendu, une conversation nécessite une participation des deux côtés. Ce type de management requiert un engagement des collaborateurs sur le processus PDCA :

PDCA	Engagement du collaborateur
<p><b>Plan:</b> Préparer le changement envisagé en clarifiant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le problème que nous cherchons à résoudre</li> <li>• Quelle est concrètement la modification que nous souhaitons introduire</li> <li>• Quelle est la première chose que nous devons apprendre afin de savoir si cette modification va dans le bon sens</li> </ul>	<p>Déclarez vos intentions avant de vous engager sur une solution définitive. Cela implique un engagement à expliciter les intentions, plutôt que de placer votre manager et votre équipe devant une solution toute faite que vous défendez à tout prix</p>
<p><b>Do:</b> Essayez localement et de manière concrète en trouvant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une zone ou vous pourrez tester la modification</li> <li>• Un leader qui est enclin à l'expérimentation</li> <li>• Une équipe à l'esprit ouvert qui fera de son mieux pour que ça marche</li> </ul>	<p>Faites des essais avant de vous engager sur une solution généralisée au prétexte que c'est la seule manière d'observer un effet. Cela signifie s'engager sur des expérimentations en vue de mieux comprendre le problème, sans chercher à tout prix à l'éradiquer</p>

<p><b>Check:</b> Observer pendant la mise en œuvre de la modification pour voir si son effet est conforme aux prévisions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'impact visible?</li> <li>• Le mesurons-nous ?</li> <li>• Le résultat est-il conforme à ce que nous recherchions?</li> </ul>	<p>Accepter d'être challengé et interrogé sur le déroulement de l'expérimentation, et discuter de manière ouverte les résultats et les surprises</p>
<p><b>Act:</b> Adopter, ajuster ou abandonner les modifications et en tirer les bonnes conclusions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le résultat a-t-il amené les conséquences que nous espérions?</li> <li>• Cette expérimentation débouche-t-elle sur de nouvelles perspectives ou bien sur une impasse?</li> <li>• Que devons-nous faire pour la pérenniser ou la développer?</li> </ul>	<p>Ne pas tomber amoureux de votre action juste parce-que vous l'avez menée – ce qui est difficile. Accepter de prendre du recul et de se poser la grande question : qu'avons-nous appris, non pas de la modification, mais d'une meilleure compréhension du problème initial?</p>

Attention: tous les managers ne s'épanouissent pas dans un tel environnement. J'étais hier sur le gemba sur un chantier où un jeune manager se débattait sur un projet difficile. Il faisait un boulot correct, et la situation était difficile. Mais en fait, il était paumé. Son PDG essayait de l'aider en lui indiquant d'autres manières d'aborder ses problèmes, mais le jeune homme ne cessait de répéter : « je fais le boulot, que voulez-vous de plus ? Donnez-moi plus de ressources, et je le ferai mieux ». La clé est de savoir si les gens se voient comme

- *Embauchés pour faire un travail:* ils doivent administrer les ressources correctement afin d'atteindre leur objectif – et rien d'autre
- *Embauchés pour réussir dans leur boulot et se développer avec l'entreprise:* comprendre qu'il ne suffit pas de montrer des « résultats » et qu'on attend de chacun une courbe d'apprentissage dans le travail.

Sur un autre site de la même entreprise, un autre chef de projet échangeait de manière ouverte et avec un réel intérêt :

- Quelles étaient les compétences qu'il pensait avoir acquises
- Quelle était la prochaine chose qu'il devait apprendre
- Comment il comptait s'y prendre
- Quelle aide son management pouvait lui apporter
- 

Vous vous demandez certainement pourquoi les gars du Lean n'arrivent jamais à donner une réponse simple. Pour en revenir à votre question initiale, il existe une manière Lean de déléguer sans abdiquer, mais cela signifie changer votre angle d'attaque sur trois points importants :

1. *Embauchez ou promouvez les gens pour réussir, pas seulement pour faire leur boulot*, ce qui signifie rechercher des gens qui sont spontanément intéressés par l'apprentissage et acceptent d'être coachés le long de leur courbe d'apprentissage, en collaboration avec leur manager
2. *Discutez des problèmes, pas des solutions:* afin de développer réellement l'autonomie des gens, les discussions se dérouleront sur des problèmes que vous aurez détectés et sur lesquels vous aurez envie de challenger vos équipes, à l'occasion d'activités de Kaizen, ou en partageant vos propres défis au niveau de l'entreprise, et en échangeant sur la manière dont les gens perçoivent leur contribution à l'effort général

3. *Ne pas hésiter à intervenir quand vous pensez que quelque-chose est mal géré*, tout en gardant à l'esprit qu'à chaque fois que vous devez le faire, c'est que vous avez échoué sur les deux points précédents.

4.

On peut également répondre à votre question par une autre question: comment pouvez-vous amener vos managers à exprimer leur intention *avant* de mettre en avant leurs solutions ? La puissance du PDCA réside dans la capacité de créer la réflexion dans nos esprits et de la faire durer pour que des réflexions profondes aient lieu au niveau des hypothèses, pas des conclusions. Vous soutenez ainsi l'autonomie des gens dans la prise de décision car les discussions sur les bons ou mauvais jugements se déroulent en amont.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3403>