



Combattre les silos par le travail en équipe

par Michael Ballé

Quelle valeur supplémentaire avez-vous proposé à vos clients dernièrement ? Ont-ils trouvé cela utile ? S'en servent-ils pour distinguer vos produits et services de ceux de vos concurrents ?

L'approche concurrentielle du Lean repose sur la passion de la valeur client, et sa persistance dans la durée. Cette recherche quotidienne de plus de valeur à offrir au client, soit en éliminant les défauts de qualité en réagissant plus vite aux difficultés que rencontrent les clients, soit en proposant de nouveaux services, est ce qui distingue les entreprises Lean des autres.

Comment y parvenir sans alourdir les coûts ? Le travail en équipe (teamwork) – savoir résoudre les problèmes au-delà des frontières fonctionnelles – est la clé de la création de valeur et de l'élimination des gaspillages internes. En faisant travailler en flux continu l'ingénierie, les méthodes, la production et la supply chain ensemble sur des sujets client, il est possible de découvrir des sources inattendues d'innovation concrète.

Le teamwork commence par la réalisation que toute valeur est le fruit d'un tissu connecté. Ensuite, le teamwork nécessite une réelle volonté de collaborer avec chacun des partenaires pour 1) découvrir des opportunités de création de valeur supplémentaire et 2) partager les gains, au lieu d'avoir l'intention de les exploiter par la pression sur les prix. Enfin, le teamwork requiert de comprendre que tous les partenaires n'ont pas les mêmes capacités et de distinguer ceux qui :

- Ont une réelle capacité d'innovation et de bon sens et contribuent d'eux-mêmes à affronter les challenges en proposant des idées nouvelles astucieuses.
- Savent imaginer un plan d'exécution dégourdi une fois que l'idée est présentée, et prennent la réalisation à leur compte jusqu'à la réussite de l'innovation.
- Réaliseront soigneusement une idée nouvelle si le plan de mise en œuvre leur est expliqué dans le détail.
- Devront être suivis de près car ils trouveront toujours le moyen de détourner à leur profit ou faire échouer par simple incompétence toute tentative d'innovation.

(Oui, chacun sait qui il ou elle est)

Le juste-à-temps de bout en bout dans la supply chain est un moyen efficace, d'une part de faire ressortir des opportunités de teamwork en révélant des problèmes, mais également de sélectionner les partenaires (internes ou externes) avec lesquels on sait travailler.

De ce point de vue, nous avons en France un handicap culturel certain. Nous sommes les inventeurs de la spécialisation par fonction (que nous appelons au quotidien « ne pas se marcher sur les pieds ») et de la distinction cartésienne entre pensée stratégique et exécution concrète (à tel point que les employés, lorsqu'ils sont sollicités, refusent souvent de s'impliquer dans la réflexion, préférant se contenter de « je ne suis pas payé pour ça – si chacun faisait son travail, tout irait mieux »).

Nous avons donc une double opportunité d'amélioration de performance en abordant, par le teamwork, le profond silotage de nos entreprises (et, en fait, de nos têtes).

Le teamwork est clairement l'une des clés du Lean. Oui, cela nécessite toujours un peu plus de patience. Et oui, cela requiert de faire preuve d'ouverture d'esprit. Mais s'astreindre à adopter les idées des autres et bâtir sur leurs initiatives permet également d'épanouir les énergies et rendre à nos entreprises la vigueur dont elles ont besoin pour affronter la concurrence sur les marchés nationaux et mondiaux.