



Et si « Comment mieux organiser ou mieux animer les équipes ? » n'était pas la bonne question ? Par Michael Ballé

Deux images pour comprendre comment nos têtes fonctionnent.

La première est qu'on réduit inconsciemment les problèmes complexes à la partie du problème qu'on pense savoir résoudre, et donc on apprend en se forgeant des « poignées » cognitives, comme la poignée qui permet de soulever une valise ou une casserole pleine d'eau bouillante sans être encombré ou se brûler. Par exemple, la thèse géométrique de Newton sur la gravitation universelle prend un livre entier (j'ai essayé de la lire), alors qu'avec le calcul différentiel, qu'il a inventé à ce propos, cela tient en quelques lignes. Il nous faut donc une théorie, un mode de calcul, qui nous sert à entrer dans des problèmes complexes et y voir clair.

La deuxième image est celle du toboggan cognitif : une fois qu'on maîtrise un tel calcul, le toboggan nous amène toujours à la même conclusion. De ce point de vue là notre réflexion est souvent celle de guerriers cherchant à emporter une victoire : on part de la conclusion (point d'aboutissement du toboggan cognitif) et on choisit les arguments pour en prouver le bien fondé.

L'alternative est de penser comme un éclaireur qui explore le territoire et essaye de ne pas se tromper lorsqu'il raconte ce qu'il a vu. C'est bien plus difficile, car cela signifie ignorer le toboggan et vraiment regarder. Comme le toboggan est pour le plus souvent inconscient... ce n'est guère simple.

Quel rapport avec le Lean ?

Le toboggan cognitif le plus courant du management est la recherche permanente d'un meilleur schéma d'organisation ou d'une meilleure technique d'animation des équipes pour plus de productivité (du taylorisme à l'agile ou l'entreprise libérée). C'est réduire le problème des coûts de l'entreprise à la « poignée » cognitive suivante :

- 1/ coût d'acquisition d'un client
- 2/ coût de fonctionnement,
- 3/ coût du capital

Et, de fait, nos décideurs surinvestissent sur des équipements qu'on ne sait pas remplir, puis serrent les coûts de fonctionnement ou de main d'œuvre, et poussent à une logique de gros lots pour réduire les coûts unitaires, ce qui nous empêche de bien nous servir des équipements quand on en a besoin et ce qui ralentit le temps de traversée clients.

Le Lean a une approche globale des coûts : 1/ les coûts d'utilisation pour le client (et donc les coûts de perte d'un client, lorsque le client s'agace), 2/ les coûts de non qualité (c'est à dire d'écart à bon du premier coup), 3/ les coûts du capital mal utilisé et 4/ les coûts de fonctionnement horaire.

Le toboggan cognitif Lean va donc d'abord à chercher à comprendre :

1. La sécurité du client lors de l'utilisation du produit ou service, et celle des employés lors de la fabrication.
2. La maîtrise de la non-qualité à chaque étape du processus, avec un comptage des défauts et une analyse en profondeur pour éviter de les produire.
3. La flexibilité du processus, en mix (combien de produits sur la même ligne) et en volume (comment absorbe-t-on les variations) de volume ?

4. La productivité du travail, les difficultés d'assemblages ou opérations inutiles qui alourdissent les tâches les plus simples.

Il n'y a pas de plus grand gaspillage qu'un produit qui ne se vend pas, qu'un processus qui fabrique de la non-qualité, qu'une chaîne non flexible et enfin, seulement en quatrième position, que de la main d'œuvre mal utilisée. En effet, la productivité de la main d'œuvre tient avant tout à la conception du produit ou service, de la qualité construite dans le processus, de la flexibilité des investissements et finalement, en fin de course, de l'intelligence de l'animation des équipes ou de leur organisation.

Comme le dit si élégamment mon co-auteurⁱ, Jacques Chaize, pour penser par soi-même, il faut apprendre à penser contre soi-même. Les toboggans cognitifs ne sont pas une fatalité. On peut apprendre à en changer, ou, mieux encore, à les reconnaître pour en maîtriser plusieurs. Mais cela commence par se rendre compte que « comment mieux organiser ou animer les équipes pour les rendre plus efficaces ? » est rarement la bonne question pour aborder une discussion Lean.

ⁱ La Stratégie Lean – M. Ballé, D. Jones, J. Chaize, O. Fiume – Eyrolles 2018