

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4756>

**Cher Gemba Coach,**

### **Quelle est la pire conversation que vous ayez jamais eue lors d'un Gemba Walk?**

Facile: toutes les discussions sur la finalité d'un travail. Par exemple, pas plus tard que l'autre jour, j'accompagnais un PDG lors d'un Gemba Walk dans le service informatique. Ces gars pratiquent le Lean depuis un certain temps maintenant, et ils suivent (plus ou moins) le Lead Time des demandes de modifications informatiques de la part des autres services de l'entreprise. Ils peuvent vous montrer l'en-cours. En observant cet en-cours, nous avons eu une conversation sur ce qui doit être fait maintenant et sur ce qui peut attendre – ou ne pas être fait du tout. Comme on pouvait s'y attendre, le PDG avait une notion très différente de ce qui était utile à l'entreprise par rapport à ce que pensait le responsable informatique – qui lui-même n'était pas d'accord avec la façon dont ses équipes hiérarchisaient le travail.

Les organisations modernes sont, dans l'ensemble, des bureaucraties dirigées aujourd'hui par des financiers. Bureaucratie signifie que le travail est divisé entre départements fonctionnels, que l'information remonte par une chaîne de commandement et que les instructions redescendent. Les gens sont évalués en fonction de leur compétence dans leur domaine d'expertise et de leur loyauté envers leurs responsables hiérarchiques. Les gens au sommet sont de plus en plus des financiers qui comprennent le monde en termes d'investissement dans de nouveaux systèmes et de réduction des coûts ligne à ligne. Ils croient, sans forcément toujours se tromper, que si vous optimisez localement ce que vous avez et investissez dans ce dont vous avez besoin pour vous positionner sur le marché (tout est considéré comme une marchandise), tout se passera bien pour vous.

Dans ces conditions, toute personne au sein d'une équipe d'un service fonctionnel définira légitimement l'objectif de son travail comme étant de faire ce qu'on lui demande de la meilleure façon possible - du point de vue du département. Ce département informatique, par exemple, se concentrait sur la mise en œuvre de nouveaux systèmes informatiques pour « préparer l'entreprise pour l'avenir ». Il avait sans surprise un énorme arriéré de bugs à traiter en raison d'un trop grand nombre de migrations simultanées. Le PDG pensait Lean et leur demandait d'apprendre à mieux utiliser les systèmes existants pour répondre aux besoins précis et actuels de l'entreprise – ils parlaient à contre-courant.

### **Se sentir menacé**

Cela dit, nous savons qu'en 2018, le succès ultime vient du fait de fournir à nos clients plus de valeur que les concurrents. Cela signifie une meilleure gestion de la complexité des opérations et des systèmes qui constituent n'importe quelle entreprise. En production, il existe une astuce simple pour le faire: le Kanban. Nous pouvons traduire la demande des clients en de courtes boucles de réponse afin de perforer les silos techniques et de nous rapprocher, progressivement, de cellules multi-processus produisant une variété de produits aussi proche que possible de la demande en temps réel. C'est difficile à faire, mais si vous voulez, vous savez comment vous y prendre.

En ingénierie, c'est encore plus difficile à faire, mais là encore, le Lean nous donne une assez bonne idée de la manière de procéder avec le renouvellement régulier des produits au rythme du Takt et le développement de bons ingénieurs en chef qui sont les "PDG du produit" – ils ont la responsabilité d'identifier les besoins du client, de définir les évolutions pour réaliser un produit profitable. Le système de l'ingénieur en chef, si vous l'utilisez, vous permet de perforer les silos.

Mais lorsqu'il s'agit d'autres départements comme par exemple, l'informatique, la RH ou les finances, nous sommes un peu démunis. Et plus vous faites de Gemba Walks, plus vous réalisez à quel point les cultures fonctionnelles sont fortes et combien les gens travaillent pour leur fonction plutôt que pour l'entreprise. Pour caricaturer, les gens dans les départements fonctionnels sont plus préoccupés par les dernières techniques dans leur groupe de pairs, à travers les entreprises, que par leur contribution au succès de leur entreprise. Pour être honnête, ils ont tendance à confondre ces deux choses et continuent d'essayer de convaincre les dirigeants qu'adopter la dernière mode dans leur domaine est bon pour l'entreprise.

Difficile de les blâmer également, car l'esprit est construit autour de ce qui suit :

- **Des raccourcis** : Nous sommes structurellement en surcharge d'informations, et nous avons donc tendance à nous appuyer sur des idées et des règles simples, en particulier si nous nous sentons trop sollicités ou pressés par le temps.
- **Pensée motivée** : Nous préférons sélectionner les informations pour remporter des querelles plutôt que d'être curieux et de nous intéresser à la réalité du terrain. Cela signifie que toute personne exprime naturellement son propre intérêt en termes de bien commun (avec des « preuves » à l'appui), ce qui lui permet de moraliser la question et d'étiqueter les personnes qui sont d'accord avec eux comme les « gentils » et les opposants, les « méchants ».
- **Pression des pairs** : Les études montrent que lorsqu'on va à l'encontre de la position du groupe, les zones du cerveau qui s'activent sont celles proches de la douleur physique, que l'on ait raison ou non. Il ne sera jamais aisé de penser par vous-même et d'aller à l'encontre de l'opinion dominante dans votre groupe social.

Ce qui signifie que lorsque, au cours d'un Gemba Walk, la finalité du travail est remise en question, les gens peuvent réagir de manière défensive, voire agressive. (1) Ils croient vraiment que le PDG n'a aucune idée de ce qu'ils font et combien c'est crucial pour l'entreprise, (2) ils se sentent menacés dans leur compétence et leur posture et (3) tout cela se passe devant les managers et les collègues. Ces conversations, particulièrement au début, se déroulent rarement bien parce qu'on pose aux gens des questions sur la finalité de leur travail.

- En quoi ce que vous faites aide-t-il les clients ?
- Comment aidez-vous les gens qui sont dans la chaîne entre vous et le client ?

Ils ne savent tout simplement pas comment répondre et continuent de se réfugier sur « ce que nous faisons est bien parce que c'est ce que nous faisons » et recommencent à expliquer ce qu'ils font, sans jamais répondre à la question.

Qu'y faire?

Il faut d'abord être patient et persévérant, retourner sur le gemba et essayer d'expliquer les choses plus clairement. À un niveau supérieur, le PDG dispose de quelques outils pour favoriser l'alignement de tous les départements sur la valeur pour les clients:

1. **Une meilleure mise en perspective** pour expliquer clairement quels sont les défis et comment aborder les problèmes (par exemple, la sécurité et la qualité d'abord, puis réduire les lead times, puis réduire les coûts par une meilleure utilisation des capitaux, etc. Expliquer, expliquer, expliquer - et illustrer avec des histoires concrètes.
2. **Travail d'équipe au niveau du comité exécutif** afin de parvenir à un accord sur les problèmes collectifs à résoudre. Partager davantage les projets fonctionnels et la façon dont ils contribuent à la résolution des problèmes clés de l'entreprise.

3. **Des systèmes pour perforer les silos fonctionnels**, tels le juste-à-temps ou la qualité totale, et s'assurer que les systèmes de contrôle (indicateurs, métriques et plans de performance) sont alignés avec ce que le leadership tente de créer - c'est souvent un problème difficile et caché.
4. **Promouvoir des personnes ayant l'attitude et les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes**, plutôt que d'embaucher et de confier des responsabilités à des experts fonctionnels qui sont censés savoir déjà comment faire le travail (et qui travailleront pour leur domaine fonctionnel). En promouvant les gens de l'intérieur et en les aidant à apprendre les spécificités de la fonction, on peut développer le bon type de talent.
5. **Faire clairement la distinction entre les projets d'investissement et le fait de tirer davantage d'innovation des systèmes existants** et favoriser ces derniers – un projet d'investissement doit faire la preuve que le système existant ne peut vraiment, vraiment, vraiment pas faire le boulot.

Rien de tout cela n'est jamais facile, mais l'impact sur les performances immédiates et sur la compétitivité future est visible et souvent stupéfiant. Pour en revenir à votre question, tout cela commence par l'une des questions les plus difficiles sur le Gemba : "Quelle est la finalité de votre travail ?"

**Traduit de l'américain par François Lopez**