

## **Cher Gemba Coach**

**D'après mon expérience, si vous voulez que quelque chose soit fait, il faut l'explicitier très précisément et suivre l'action très rigoureusement. Les gars du Lean me disent que je devrais poser des questions, sans donner de réponses. À côté de cela, j'ai un Senseï qui n'arrête pas de me demander de faire des choses très précises. Je suis perdu.**

Avez-vous l'impression que lorsque vous demandez aux gens de faire quelque chose de précis, ils finissent par tout gâcher et que vous devez leur expliquer encore et encore jusqu'à ce qu'ils y arrivent ? Et ils finissent par vous en vouloir ? Même si le plan d'ensemble est un succès ? Et la prochaine fois qu'une situation similaire se présente, vous devez recommencer ? Et puis vous vous énervez contre tous ces idiots, et rentrez chez vous, épuisé et exaspéré, parce que personne ne reconnaît tout le travail que vous faites pour maintenir le bateau à flot ?

Si ce qui précède ne vous semble pas familier, ne lisez pas la suite – et s'il vous plaît partagez votre secret ?

Le véritable moteur de l'action, c'est la volonté d'agir. Quand les gens sont prêts, ils font tout ce qu'ils peuvent pour faire bouger les choses. Quand ils ne veulent pas, il faut tirer, pousser et contrôler pour obtenir... un boulot médiocre.

La théorie psychologique qui domine actuellement distingue deux systèmes cognitifs, deux cheminements de pensée:

- Système 1 : La pensée est rapide, émotionnelle, stéréotypée et inconsciente, et c'est ce que nous faisons la plupart du temps.
- Système 2 : La pensée est lente, demande des efforts, est logique, calculée, consciente et coûteuse en termes de puissance cérébrale, il faut donc faire l'effort de la déclencher.

Considérez le système 1 comme une « voie basse » – vos pensées glissent sur une pente de pensées habituelles et de réactions émotionnelles spontanées – et le système 2 comme une « voie haute » – considérer la situation dans son ensemble et utiliser le raisonnement pour sortir des situations difficiles et obtenir de meilleurs résultats par l'intuition et la compréhension.

Le compromis est que si vous dites à quelqu'un ce qu'il doit faire de façon très étroite sans lui expliquer le but ou explorer les objectifs, vous déclencherez immédiatement le système 1. Pire encore, si vous l'exprimez en termes de « J'ai besoin que vous ... » ou « Je veux que vous ... », vous êtes certain de déclencher le mode réflexe de pensée rapide.

D'un autre côté, aborder le système 2, qui est déjà assez difficile dans une situation concrète, risque de laisser les gens froids et vaguement intéressés mais sans aucune motivation ou intention de faire quoi que ce soit pour y remédier. C'est un vrai dilemme, dont il est difficile de sortir par le haut.

## **Atteindre le Système 2**

La semaine dernière, j'étais sur le Gemba au service après-vente d'une société de biens de consommation. L'équipe du SAV était très fière de présenter un rapport détaillant comment les

clients étaient satisfaits des réponses à leur plaintes (Net Promoter Score élevé après réponse du SAV). L'équipe était joyeuse, sympathique, réactive et très douée pour apaiser les clients.

Mais pourquoi les clients se plaignaient-ils en premier lieu ? Après des regards et des haussements d'épaules d'incompréhension, une réponse : « toutes sortes de raisons. »

Personne n'avait jamais posé cette question. Le chef peut alors avoir deux postures :

1. J'ai besoin que vous fassiez le suivi des raisons de chaque plainte client ;
2. Expliquer que la compréhension des plaintes réelles des clients est essentielle à l'amélioration du produit.

S'ils font 1) ils obtiendront un rapport de plus avec des diagrammes de Pareto dénués de sens qui énoncent l'évidence (tout le monde connaît la plainte n°1, c'est juste difficile à résoudre) et regroupe toutes les plaintes intéressantes dans « autres ». S'ils font 2) ils obtiendront un « ah ok, intéressant, mais nous sommes tellement occupés à répondre aux plaintes que nous ne voyons pas vraiment ce que nous pouvons faire pour améliorer le produit – c'est vraiment loin de nos préoccupations ».

*Les exercices des Senseïs visent rarement à résoudre le problème en lui-même, mais plutôt à mettre en pratique pour mieux comprendre.*

La difficulté réside ici dans l'engagement de la volonté de l'équipe à faire quelque chose. La voie basse naturelle du système 1 les amènera à continuer à se concentrer sur ce qu'ils font déjà et à ignorer les problèmes les plus importants. D'un autre côté, vous avez raison, le simple fait de penser à des questions plus importantes risque de les amener à discuter et à arriver ... nulle part.

D'une manière ou d'une autre, nous devons les amener à pratiquer la réflexion selon le système 2, mais nous devons aussi les amener à faire quelque chose de concret. Le truc en plus du Lean, c'est de :

1. **Expliquer le problème** : Les informations détaillées des clients doivent être transmises aux ingénieurs afin qu'ils comprennent l'utilisation réelle des produits.
2. **Leur demander par où ils commenceraient concrètement** : Quelle serait la première mesure concrète que vous prendriez pour commencer à résoudre ce problème ?

### **Donner un Sens aux demandes du Senseï**

Pourquoi, alors, le Senseï exige-t-il que vous fassiez des choses très concrètes et spécifiques ? Parce que, parfois, les gens ne savent tout simplement pas par où commencer. La question leur est tellement inédite, que tout semble à la fois impossible et inutile. Ils essaient de visualiser une solution complète et fiable, plutôt qu'une étape concrète vers un idéal.

Une grande partie de l'apprentissage consiste à se familiariser avec un problème jusqu'à ce qu'il devienne clair dans notre esprit, et en le manipulant mentalement, nous obtenons des moments soudains de Aha ! Les exercices des Senseïs visent rarement à résoudre le problème en lui-même, mais plutôt à mettre en pratique pour mieux comprendre.

Dans le cas du service après-vente, l'exercice proposé par le Senseï consistait simplement à commencer à écrire les plaintes intéressantes sur le mur et imaginer quelle pourrait en être la

cause – pourquoi le client se plaint-il ? Comment ce problème a-t-il affecté son bien-être ?  
Comment ont-ils dû compenser la perte de valeur ?

L'exercice proposé par le Sensei est, idéalement, un moyen de créer une volonté de résoudre le problème en montrant la voie à suivre. Maintenant, bien sûr, dans certains cas, les gens ne seront pas disposés à le faire – mais alors vous avez un problème de management plus profond, probablement causé par des années à leur dire « Je veux que vous... » sans montrer pourquoi.

Les éléments qu'il nous faut pour naviguer sont toujours les mêmes : 1/ amener les gens à observer les faits par eux-mêmes, 2/ discuter de la théorie et de la logique jusqu'à ce que ce soit clair dans leur esprit et 3/ établir un lien émotionnel avec le résultat et la nécessité de changer quelque chose. Une grande partie de tout cela dépend de la confiance que vous mettez sur la table : votre force « interne » (comment les gens vous voient) est aussi importante que la force « externe », la force avec laquelle vous avancez vos arguments.

## La Partie Délicate

Pour répondre à votre question, ce que nous essayons de faire avec le Lean c'est :

1. Amener les gens à prendre de la hauteur et à définir leur propre première étape (puis l'étape suivante, et ainsi de suite) ;
2. Focaliser leur attention en leur donnant des exercices d'observation spécifiques pour aller au-delà du « je n'ai pas le temps de réfléchir avec tout le travail que je fais actuellement » ;
3. Faire attention à maintenir la volonté tout au long du processus – ce qui est souvent la partie difficile et qui implique à la fois des regards noirs et des cajoleries pour amener les gens à faire les exercices dans un but d'observation, pas de résolution (et c'est aussi la partie où vous choisissez avec qui vous allez travailler, et qui vous allez contourner)

Le risque réel de seulement « faire que les choses se réalisent », c'est que vous finirez par optimiser ce qu'il y a plutôt que de réfléchir à ce qu'il devrait y avoir. Dans le Lean, l'Etoile Polaire définit un idéal, quelles que soient la situation ou les capacités actuelles. Cela nécessite des heures de discussions et de Gemba chez les clients, avec les ingénieurs, en production, chez les fournisseurs. Un leader engagé, même s'il est intelligent et ouvert, contournera cette discussion et commencera à corriger toutes les mauvaises choses, précipitant ainsi les événements qu'il tente précisément d'éviter.

Il y a une pratique incrémentaliste à « J'ai besoin que vous fassiez... ». C'est notre mode par défaut lorsque nous sommes fatigués ou pressés. Ça vous fait bouger, ça vous fait passer à l'étape suivante. Mais si vous ne pouvez pas formuler clairement la théorie ou la vision de ce que vous poursuivez, dans le but d'amener les gens à discuter de la logique des prochaines étapes, il est fort probable que vous ne soyez pas aussi clair dans votre esprit que vous le pensez. Si vous êtes au bord d'une falaise dans le brouillard, un pas en avant pourrait bien être celui de trop.

La discipline consistant à faire participer les gens par le biais du système 2 en ayant une théorie valable de ce qui se passe et une vision de la voie que nous voulons suivre vous force à clarifier ces mêmes choses dans votre esprit, puis à profiter des points de vue et des idées des autres ainsi, les prochaines étapes pourront être définies par ceux-là même qui feront le travail et ils pourront apporter leur propre volonté aux changements, ce qui est la clé du succès.

Traduit de l'américain par Marc-Antoine Guichard et François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4864>