

Cher Gemba Coach,

Cher Gemba Coach,

Comment puis-je pratiquer le Lean de façon cohérente quand je ne ressens pas un attachement profond avec mon équipe ? Nous pratiquons le « travail de connaissance » et sommes rarement réunis dans la même pièce. Nos réunions ne suivent jamais un format standard, ni une cadence régulière.

De quel type d'attachement parlez-vous? Le fait de les apprécier ? De leur faire confiance ? Apprécier la collaboration informelle ? Ce sont là de très bonnes questions. Effectivement, dans les environnements de bureau ou de développement, les gens sont rarement installés dans les mêmes locaux, il est donc difficile d'appréhender la notion d' « équipe » comme dans le sport ou en production.

Je suis tombé sur cette intéressante question de gemba récemment, en visitant une société informatique dont les fondateurs se développent en partie de manière organique, mais aussi par l'acquisition d'autres sociétés plus petites. La question vieille comme le monde est la suivante : dans quelle mesure devrions-nous les intégrer (conseil : ne le faites pas) ? S'ils travaillent tous séparément, quel est leur sentiment d'appartenir à une équipe ? Comment faire fonctionner l'entreprise en équipe lorsque les opérations se déroulent dans des lieux différents avec des personnes d'origines différentes ?

L'approche traditionnelle est de s'appuyer sur la « culture » comme un ensemble de règles communes, de rituels communs, et de demander à chacun de se conformer à une image standard de l'Homme ou de la Femme d'Entreprise. Nous savons maintenant que cette approche des années 1960 ne fonctionne pas si bien avec les créatifs - elle les gêne ou les fait partir, ce qui est une mauvaise nouvelle dans le domaine du savoir, et une très mauvaise nouvelle si vous essayez d'attirer de bons développeurs.

[L'énorme projet de recherche et d'études de données de Google](#) sur la performance des équipes a donné un résultat (après avoir suivi de nombreuses fausses pistes) :

1. Qui fait partie de l'équipe importe moins que la manière dont l'équipe collabore;
2. Le facteur le plus important pour la performance de l'équipe est la confiance : la sécurité psychologique.

Qu'est-ce que la confiance ? Comment instaurer la confiance chez des personnes qui ne travaillent pas ensemble tous les jours et qui ont donc peu d'occasions de se concerter ? On peut toujours commencer par nous-mêmes.

Faites moi confiance

Quelle est notre théorie de la confiance ? Les quatre dimensions principales qui semblaient émerger de la recherche étaient que pour « faire confiance » aux gens, vous évaluez instinctivement :

- **Sont-ils compétents ?** Connaissent-ils leur affaire et leur jugement est-il généralement fiable?
- **Sont-ils sûrs ?** Ont-ils de bonnes intentions ? Pouvez-vous leur faire confiance et être sûr qu'ils ne racontent pas d'histoires ? Pouvez-vous baisser votre garde sans craindre qu'ils

ne vous prennent en défaut et ne vous ridiculisent ? Pouvez-vous suggérer quelque chose sans craindre qu'ils ne vous remettent à votre place ?

- **Sont-ils fiables ?** Respectent-ils leurs engagements ? Pouvez-vous avoir confiance dans ce qu'ils disent ?
- **Sont-ils aimables ?** Font-ils des choses qui vous rendent fou ? Sont-ils agréables à côtoyer ?

Quand on voit les choses de cette façon, personne n'est totalement digne de confiance - les gens sont dignes de confiance pour certaines choses et pas pour d'autres. *Nous-mêmes* ne sommes pas totalement dignes de confiance non plus - et nous pouvons donc y travailler aussi.

Tout ceci a tendance à être traité au sein d'une équipe co-localisée au cours des fameux processus de Formation, Réflexion, Normalisation, Performance que les équipes mènent pour trouver leurs repères - menés par la personnalité du chef d'équipe, ou de la personne la plus charismatique du groupe (attention, la voix la plus forte n'est pas nécessairement la plus intelligente ou la plus respectée).

Mais qu'en est-il du travail avec des gens avec qui vous ne partagez pas votre vie professionnelle quotidienne, joue contre joue ?

La pensée Lean nous enseigne que nous pouvons construire le travail d'équipe comme une compétence individuelle, un par un. Nous pouvons commencer par réfléchir à l'état de notre relation avec chaque personne avec laquelle nous devons travailler, en décortiquant l'oignon, une couche à la fois :

- **Est-ce que j'apprécie cette personne ?** Suis-je obsédé par son pire défaut ? Est-ce que je l'exaspère avec une de mes habitudes ? Que pourrais-je facilement changer pour améliorer l'appréciation mutuelle ?
- **Est-ce que je la trouve fiable ?** Sur quoi est-elle fiable ? Ou pas ? Ai-je besoin qu'elle soit fiable sur tout ? Y a-t-il un cas où grâce à sa fiabilité, je peux mieux négocier le processus de livraison ?
- **Est-ce que je me sens en sécurité avec elle ?** Sur quoi puis-je lui faire confiance, ou pas ? Puis-je être plus réfléchi pour ne pas la tenter avec ce que je sais que je ne peux pas lui confier (informations privilégiées, ragots, plans, problèmes personnels, opinions, réflexions à haute voix, et ne pas avoir vérifiés les faits, etc.) ?
- **Est-ce que je la trouve compétente ?** Sur quel sujet ? Dans quelle mesure ? Est-ce que je l'écoute différemment dans son domaine d'expertise que sur d'autres sujets ? Est-ce que je reconnais sa compétence en privé et en public, même sur de petites (de mon point de vue) choses ?

Avec ce plan de travail à l'esprit, je peux maintenant me tourner vers les outils Lean.

- **Challenge :** En clarifiant les défis externes - comme internes - auxquels nous essayons de répondre ensemble (par opposition à "J'ai besoin de toi," ou "J'exige de toi"), vous pouvez laisser de la place à leur compétence. Voyez ce qu'ils prennent en charge à l'occasion. Discutez davantage du défi, voyez s'ils sont convaincus ou non. Peut-être que

leurs antécédents professionnels et leur expérience leur font voir les choses très différemment - et s'ils avaient raison ?

- **Genchi Genbutsu** : On ne peut pas couper au fait que dans le Lean, vous devez aller les rencontrer sur le lieu de travail s'ils travaillent sur un processus matériel. Mais dans le travail de connaissance, le gemba, c'est le code, ou la page du rapport- vous pouvez examiner les choses ensemble et vous entendre sur la nature des problèmes, ainsi que sur la question que vous allez tenter de régler. Ce faisant, vous pouvez explorer dans quelle mesure vous êtes en sécurité et créer des occasions de vous montrer les uns aux autres que vous pouvez partager vos points de vue en toute sécurité sur des cas concrets.
- **Tirez le travail** : En établissant un flux tiré avec les Kanbans, vous pouvez améliorer la fiabilité en clarifiant les interfaces et la livraison - considérer chaque tâche en termes de qualité et de ponctualité. Cela permettra également de mettre en évidence les domaines pour le Kaizen où, encore une fois, vous pouvez travailler ensemble sur la fiabilité, et un bon test de l'engagement. Commencez petit, faites-les participer, impliquez-les.
- **Arrêtez-vous et traitez chaque défaut** : Rien ne peut développer la confiance plus rapidement que d'être réellement présent pour examiner les problèmes que les gens signalent et les prendre au sérieux. Résoudre les problèmes l'un après l'autre est la meilleure preuve de fiabilité, et le faire ensemble crée des occasions d'en apprendre davantage l'un sur l'autre.
- **Respect** : Je ne connais rien qui puisse vous faire apprécier davantage quelqu'un, ou vice-versa. Mais il y a [l'effet Ben Franklin](#) : si quelqu'un vous fait une petite faveur, il est plus susceptible de vous apprécier plus, surtout si vous le remerciez et l'écoutez à cette occasion. Demander des petits pas de Kaizen crée un contexte pour [l'effet Ben Franklin](#) et vous donne l'occasion d'écouter sérieusement la vision du monde qu'ont les gens (dans quelle perspective imaginaire *tout ce qu'ils disent* est-il vrai).

Méfiez-vous des Pommes Pourries

Le travail d'équipe, dans le Lean, est avant tout une compétence individuelle - en relevant des défis communs, en écoutant les points de vue des uns et des autres et en se concentrant sur le développement et le progrès de chacun, la confiance s'établit dans les relations. Au fur et à mesure que la confiance s'établit entre deux individus, l'opinion que chacun a sur l'autre s'améliore, ce qui influence les autres personnes avec lesquelles ils sont en contact et renforce progressivement la confiance au sein du réseau.

Une découverte contre-intuitive de la psychologie sociale est la facilité avec laquelle chacun d'entre nous est influençable, (Moi ? Bien-sûr que non, je connais mon propre esprit, évidemment ?). Ce que cela signifie, c'est que le travail d'équipe ou son contraire, la défiance mutuelle, peut se propager très rapidement à travers n'importe quel réseau par l'équilibre des attitudes des personnes influentes

(dignes de confiance ou qui vous laissent tomber) et la masse critique des personnes influencées (je n'y ai pas beaucoup réfléchi). La bonne nouvelle, c'est que le fait de travailler délibérément à accroître le niveau de confiance au sein du réseau peut être massivement et rapidement bénéfique - à moins que vous ne touchiez la fameuse "pomme pourrie", quelqu'un qui possède les tares classiques d'un manager intermédiaire comme la rétention d'information, les coups dans le dos et une attitude de "c'est impossible à faire" sur chaque question. Dans ce cas vous avez un problème.

La bonne nouvelle est que travailler délibérément pour augmenter le niveau de confiance au sein du réseau peut être massivement et rapidement bénéfique - à moins que ...

Dans certaines de ses versions, la base de la maison TPS de Toyota est la confiance mutuelle. Le truc, c'est de réaliser que ce n'est pas une condition préalable - c'est quelque chose que l'on construit par l'effort. Après des années de pratique Lean, le PDG de l'entreprise en pleine croissance résume ce qui a appris de la pratique du Lean : 1/ clarifier les défis, 2/ donner des exercices d'amélioration, 3/ montrer du respect. J'ajouterai 4/ un système de traction. Pris dans son ensemble, cela crée les conditions pour que la confiance se propage dans un réseau, en particulier dans des conditions de Juste-à-Temps/Jidoka.

Pas de solution miracle. Commencez par le premier collègue sur votre liste et posez-vous la question : Que puis-je changer dans la façon dont je traite avec eux pour améliorer notre confiance mutuelle ?

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

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4898>