

Cher Gemba Coach,

**Que faire lorsque les personnes clés dans les services logistiques ont peur de venir travailler?**

Eh bien, les gouvernements disent à tout le monde de rester à la maison – pourquoi ne devraient-ils pas y rester eux aussi ? Les êtres humains excellent dans la gestion de problèmes connus, mais sont moins à l'aise avec les problèmes nouveaux et l'incertitude.

Par exemple, lorsque vous vous intéressez aux accidents, vous pouvez généralement identifier l'enchaînement. La dernière fois que j'ai failli avoir un grave accident de voiture, les enfants avaient commencé à se chamailler sur la banquette arrière alors que je conduisais sur une voie rapide. J'ai commencé à leur dire d'arrêter et ai ralenti, ce qui a fait que la voiture derrière moi s'est rapprochée jusqu'à me coller. Juste au moment où j'ai décidé de me rabattre sur la voie de droite, le gars, énervé a décidé de me doubler par la droite – et nous avons failli nous percuter à pleine vitesse.

Le dernier accident que j'ai analysé sur le Gemba était un cas d'école. Sur un chantier dans le bâtiment, un chef de projet portait un gros échantillon de matériel de construction pour montrer à l'architecte l'effet que cela donnait sur site, tout en étant au téléphone, lorsque quelqu'un l'a appelé de manière urgente. Il s'est retourné alors qu'il montait les escaliers – et s'est fait une sale entorse à la cheville.

*Notre société est très interdépendante et s'appuie sur des personnes clés assurant des activités clés. Maintenant, la question qui se pose est comment améliorons-nous la sécurité des activités critiques ? Cela revient à la question suivante : comment sécurisons-nous la logistique des équipements de protection ?*

Une menace, vous gérez. Une seconde menace et vous êtes presque débordé. Une troisième menace apparaît, et alors vous perdez tout bon sens : soit vous vous obstinez dans un mauvais plan, soit vous faites quelque chose de complètement contre intuitif et idiot. Par chance, nous nous retrouvons rarement dans de telles situations car la plupart des choses marchent bien, et nous ne gérons qu'une seule menace ou qu'un seul dérapage à la fois, ne provoquant rien de pire qu'une frustration sans fin.

Avec le COVID-19, chaque employé se trouve face à cinq incertitudes de taille :

1. *Suis-je contaminé ?* Il a été dit tellement de fois que ce virus pouvait être asymptomatique, que personne ne sait vraiment s'il est porteur ou non, et tout le monde se pose la question à chaque fois qu'il tousse.
2. *Suis-je contagieux ?* Même problème, on nous a dit que nous pouvions être contagieux bien avant qu'apparaissent les symptômes de la maladie. Alors le sommes-nous ?

3. *Suis-je susceptible de l'attraper si je croise un porteur ?* Cette maladie est aéroportée et le virus survit hors de l'organisme plus longtemps que les virus habituels, donc la contagion est un risque réel – mais quel risque ?
4. *Les gouvernements et les entreprises me disent de rester chez moi – j'ai un travail important à assurer, mais serai-je sanctionné si je m'y rends?* La peur sociale est une réalité, en particulier pendant les périodes de grande anxiété comme maintenant.
5. *Comment vais-je nourrir ma famille si je ne travaille pas ?* Jusqu'à présent nous sommes abreuvés d'articles faisant état de licenciements et le futur nous a jamais semblé aussi incertain qu'aujourd'hui.

### **Nouveau virus, nouvelle façon de penser**

La « distanciation sociale » est un cadre totalement faussé pour expliquer ce qui doit être fait pour ralentir la diffusion de l'infection. Pour casser la chaîne de transmission nous avons besoin de distanciation *physique*, pas de distanciation *sociale*. La société a absolument besoin de continuer à fonctionner, avec des gens qui gardent une distance *physique* de sécurité les uns des autres et qui contrôlent les points de contact par le lavage des mains, les désinfections, et les masques.

Les gouvernements imposent le confinement en réponse aux échecs logistiques :

- *Pas de tests disponibles* – donc pas de possibilité de réduire l'incertitude sur qui est touché et qui ne l'est pas.
- *Pas assez de tests de température* – pas de possibilité de filtrer les gens à l'entrée des bâtiments.
- *Pas de masques disponibles* – donc pas de possibilité de faire cesser le doute sur l'air que vous respirez lorsque vous croisez quelqu'un dans la rue
- *Pas de gel hydro-alcoolique disponible* – donc pas de possibilité de contrôler les contacts ponctuels, comme toucher une main courante dans un train.
- *Pas suffisamment de respirateurs dans les hôpitaux* – donc pas de possibilité d'allouer plus de lits pour les détresses respiratoires.

Si nous cadrans le problème de cette manière, nous sommes de retour dans le territoire du Lean : le juste à temps. En mettant de côté l'horreur de la catastrophe que nous vivons, la question que vous posez est critique. Notre société est très interdépendante et repose sur des personnes clés assurant des activités clés. Maintenant la question qui se pose est : comment améliorons-nous la sécurité des activités critiques ? Cela revient à la question suivante : comment sécurisons-nous l'approvisionnement des équipements de protection ?

**34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUEILLE**

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

info@leanfrance.fr - www.institut-lean-france.fr

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45

Nous évoluons tous dans des conditions et circonstances très différentes – mais les entreprises peuvent faire plein de choses. Elles ont des moyens à leur disposition. Nous pouvons recentrer le problème sur : comment protéger les employés jouant un rôle critique, et comment les convaincre qu’ils sont bien protégés ? C’est, en fait, un problème que nous résolvons souvent, bien que ce ne soit pas dans des circonstances aussi bouleversantes.

En temps normal, la pratique du Lean est consacrée à la résolution de ces problèmes. La pandémie pose de nouveaux obstacles aux techniques du Lean :

- *Les obeyas virtuelles* : comment créons-nous un centre de coordination virtuel avec des personnes qui ne sont physiquement pas présentes au même endroit. Heureusement, les nouveaux outils d’internet sont d’une grande aide – mais encore faut-il apprendre à les utiliser dans ce but.
- *La chaîne d’aide* : comment marche la chaîne d’aide si nous ne pouvons plus rencontrer physiquement les gens – les moyens pour aider quelqu’un sont devenus bien plus complexes, donc comment nous nous y préparons-nous et que pouvons-nous faire?
- *La flexibilité de la supply chain*: comment adaptons-nous la logistique pour acheter ou produire des équipements de protection dans un contexte de pénurie globale?

Un fournisseur d’équipement médical que je connais, par exemple, utilise un fil de discussion WhatsApp pour localiser les potentielles sources de masques. Un autre s’affaire à fabriquer des masques de tissu – ce n’est pas l’idéal, mais c’est mieux que rien.

### **Un point de départ**

Le monde a été pris d’une panique générale provoquée et entretenue par les réseaux sociaux. Il n’y a pas de mots pour exprimer la tragédie de la perte d’un proche ou sur le fait d’être soi-même malade. La peur est réelle. Je n’ai pas de véritable réponse à vous donner autre qu’essayer d’analyser ces trois éléments principaux de réponse :

1. *La réponse émotionnelle* : La peur est réelle. Les peurs des gens pour venir au [travail](#) doit être prise au sérieux. Si on a vraiment besoin d’eux, il faut les rassurer.
2. *La réponse au problème* : Comment assurer la disponibilité de suffisamment d’équipements de protection pour permettre aux gens de [travailler](#) sans risque et de suffisamment kits-diagnostic pour que les gens sachent où ils en sont en termes d’auto-confinement.
3. *La paralysie managériale* : les chefs autoritaires n’ont pas l’air moins autoritaires lorsqu’ils paniquent – ils expriment des directives un instant, et l’opposé l’instant d’après, avec juste autant d’aplomb – ce qui est pire que de ne rien faire. Oui, c’est

effrayant et c'est une panique, mais tôt ou tard nous aurons à faire face aux problèmes concrets – alors pourquoi pas maintenant ?

L'été arrive dans l'hémisphère nord, et avec vient l'espoir que le virus va reculer. La vie va reprendre son cours. En attendant, vous posez la bonne question, et nous devons faire face au problème. Je réalise que toutes les réponses théoriques que nous avons sont dérisoires face aux réelles difficultés que vous devez vivre – avec un peu d'espoir, c'est un point de départ pour y réfléchir.

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

**Source : [What do I do when key logistics employees are afraid to come to work](#)**