

<https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5105>

Cher Gemba Coach

Notre entreprise a imposé chaque matin une réunion d'équipe (Top5). Je ne vois pas en quoi cela est utile. Dans mon équipe, les Top5 s'éternisent et tout le monde a le sentiment de perdre son temps. Est-ce vrai?

Oui, je vois bien ce que vous voulez dire. J'étais récemment sur le Gemba d'une grande entreprise en logistique et le Top5 du matin était simplement triste à voir. Environ 15 personnes se tenaient en cercle, avec un responsable qui marmonnait les objectifs du jour, puis qui s'est laissé entraîner dans un débat avec un membre de l'équipe passif/agressif, ce qui a mis toute l'équipe mal à l'aise.

Comme toutes les routines, les points d'équipes peuvent être utiles ou inutiles selon la manière dont ils sont menés. Prenons un peu de recul et regardons à nouveau l'intention des points d'équipe. Le meilleur modèle que j'aie pu trouver pour expliquer la théorie sous-jacente est la discussion de Cross, Edmonson et Murphy sur la finalité et la vitalité dans les entreprises.

Leur thèse fait écho au Toyota Way : la collaboration interpersonnelle est la pierre angulaire de la performance d'équipe et de l'implication de chacun. La logique est maintenant connue : engagement des personnes → vers la performance individuelle et d'équipe.

Dans une organisation positive, un point d'équipe est un excellent outil qui mobilise les énergies positives de chacun au service de la collaboration d'équipe. Dans une équipe négative, le point d'équipe aggrave les choses

Avoir un but ne suffit pas

L'étape d'après admise par tous est qu'un but clair est essentiel pour l'engagement des personnes, ou, selon les termes des auteurs, l'énergie : but clair → énergie → collaboration → performance, ce qui est la base des Top5 quotidiens : réaffirmer systématiquement le but de l'organisation et le rôle qui incombe à l'équipe avec un rappel des objectifs quotidiens.

Mais les auteurs remarquent judicieusement que le but, en lui-même, n'est pas suffisant pour créer la collaboration. Le but doit s'appuyer sur une base de sécurité psychologique, ou dans des termes Lean, *la confiance mutuelle*. Le modèle est :

Construire la confiance mutuelle → cultiver le but → générer l'énergie → améliorer la collaboration → favoriser la performance

La confiance, et la sécurité psychologique qui va avec, est un facteur d'hygiène : l'avoir ne garantit pas le but, mais si vous ne l'avez pas, vous ne pouvez pas faire le premier pas vers la collaboration. C'est un prérequis, un fondement – vous en avez besoin pour avancer.

Le Top5 auquel j'ai assisté dans cette entreprise de logistique faisait l'opposé de ce qu'on est supposé en attendre:

- « L'équipe » était trop grande pour fonctionner en tant qu'équipe – au-delà de sept personnes, vous avez deux équipes naturelles. La taille de l'équipe n'est pas un choix organisationnel ; c'est un fait humain sur le nombre de personnes que vous pouvez maintenir dans une conversation autour d'un verre au bar.
- Le [chef d'équipe](#) profitait de ce moment pour lister tout ce qui devait être fait, mais qui ne pouvait clairement pas être fait à cause de problèmes évidents de [processus](#) dans l'atelier.
- L'organisation avait développé une culture de protection de la hiérarchie intermédiaire et de culpabilisation des opérateurs à tout bout de champ, la plupart du temps pour soutenir les délires « d'excellence » de la direction générale.

En bref, nous étions en train d'assister à une Messe forcée, pas un point d'équipe. Une messe forcée, c'est lorsque vous forcez les gens à aller à une Messe et que vous leur donnez le sermon une nouvelle fois, en croyant qu'un jour ou l'autre ils y adhéreront. Devinez quoi ? Ce n'est pas ce qui se passe. Quelle que soit l'énergie positive avec laquelle ils viennent au [travail](#), ils la perdent lors du point et ensuite reviennent à leur poste en traînant les pieds, pour s'atteler à la corvée du jour.

S'exprimer, discuter

A l'inverse, les organisations qui ont besoin de réussir comme par exemple les sports de haut niveau ou les forces spéciales interprètent ces points comme des opportunités pour « s'exprimer, discuter ». Vous révisez le plan étape par étape, et tout le monde intervient sur les difficultés prévisibles, et l'équipe élabore une manière commune de traiter le problème. Cela peut aussi prendre un peu de temps, mais répond au problème fondamental : la collaboration.

Les métiers ordinaires ne sont ni des sports, ni des forces spéciales, donc les points d'équipes peuvent être très légers :

1. Un rappel des objectifs du jour (une phrase, pas même un paragraphe, rien d'inattendu ici) ;
2. Une discussion sur les potentiels changements du jour : c'est le cœur du point – le [responsable d'équipe](#) illustre les événements spécifiques qui pourraient arriver aujourd'hui et comment

cela pourrait affecter l'équipe, avec une discussion rapide avec les équipiers sur la manière qu'ils suggèrent pour les gérer ;

3. Demander à chaque personne lors d'un tour de table d'identifier un problème rencontré, et qui doit être discuté après la réunion d'équipe

Et c'est tout. Cinq minutes. Pas plus.

En procédant de cette manière, vous: 1/ affirmez l'objectif, 2/ mettez en phase les énergies avec les changements quotidiens, et 3/ réaffirmez la sécurité psychologique en écoutant avec bienveillance ce que chacun a à dire, peu importe la gêne occasionnée.

Empirer la situation

Cela veut dire que le succès ou l'échec d'un point du matin dépend complètement du responsable d'équipe. Si le responsable d'équipe est une personne qui connaît ce que fait chacun, l'équipe sort du point énergisée et avec la nouvelle information nécessaire pour faire de la journée un succès. Si le responsable d'équipe est décrié par l'équipe et qu'il utilise le point pour asseoir son autorité, c'est l'opposé qui se produit.

Réciproquement, le responsable d'équipe dépend énormément de la culture de l'organisation, notamment qui est sélectionné en tant que responsable d'équipe – un *leader* ou un *capo*. Les organisations positives choisissent les responsables d'équipes pour leur jugement et leur bon contact avec leur équipe (les gens viennent leur parler naturellement). Les organisations négatives choisissent des relais hiérarchiques qui s'assurent que les gens appliquent les instructions, qui ne se mouillent pas, ne se plaignent jamais en public et font le boulot de la manière la plus étroite possible.

Dans une organisation positive, un point d'équipe est un excellent outil qui mobilise les énergies positives de chacun au service de la collaboration d'équipe. Dans une organisation négative, le point d'équipe ne fait qu'aggraver les choses. Je suis désolé je ne peux pas vous aider plus car j'en ai vu un bon nombre de chaque sorte – je ne sais pas dans quel cas vous vous trouvez.

D'autre part, mieux comprendre l'objet du point, sa théorie sous-jacente et comment il est sensé se dérouler peut vous aider à repartir du bon pied avec votre équipe – ce qui pourrait être le début d'une révolution. A ma surprise, lorsque j'ai discuté du Top5 désastreux que nous avons vu avec le PDG de l'entreprise, il a compris – il a *vu*. Et ensuite nous avons eu la discussion que je viens juste de vous rapporter. Je n'ai pas d'idées sur ce qu'il en fera, mais commencer par se poser la question « pourquoi » ne peut pas faire de mal.

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