

DYNAMIQUE DE GROUPE, EFFICIENCE ET LEAN MANAGEMENT

Par ces deux derniers termes, nombres d'interventions, de réorganisations, de restructurations ont été induites, voire justifiées.

Avec des résultats variables.

Dans les paragraphes qui suivent, nous souhaitons éclairer votre regard sur la question.

L'efficience

Petit rappel technique : l'efficacité peut être définie comme la manière dont un objectif a été atteint, comme le « taux d'atteinte de l'objectif » (il a été entièrement, partiellement, à 80%,... atteint) ; l'efficience quant à elle met en relation le résultat et les moyens qui ont été déployés pour atteindre ce résultat, qui peut lui-même être évalué en regard de l'atteint de l'objectif.

Tout manager sensé visera donc non seulement à maximiser l'efficacité de son organisation (lui faire atteindre les objectifs opérationnels qui lui ont été assigné) ET à en maximiser l'efficience (en « rentabilisant » au mieux les ressources dont il dispose pour atteindre ce résultat).

Le seul problème, c'est que nous avons là à faire à des mesures ex-post. On ne peut les mesurer qu'après certaines étapes (et les tableaux de bord nous permettent toutefois de suivre ces indicateurs en cours de réalisation).

Nous allons donc devoir anticiper, et apprivoiser au mieux les

facteurs qui vont influencer ces mesures. Ces facteurs sont tant externes (environnement socio-économique général, cadres juridiques divers, environnement concurrentiel, marché,...) qu'internes, et dépendent largement de l'existence d'une vision, de la manière dont celle-ci est partagée dans les différents pôles, dans les différentes strates de l'entreprise ; ils dépendent de la motivation, ils dépendent de la qualité de l'information échangée dans l'entreprise et de la manière dont l'information circule entre les personnes ; ils dépendent aussi de la manière dont fonctionnent les relations, en particulier au sein des groupes, des équipes.

Notre rôle, en tant qu'accompagnateurs de votre entreprise, est de vous aider à anticiper, à vous aider à être dans les meilleures conditions pour que ces indicateurs répondent au mieux à vos attentes.

Nous vous proposons aujourd'hui de mettre le focus sur ce dernier aspect, et de voir comment des outils du « lean management », parfois imposés par la hiérarchie, peuvent devenir de véritables leviers de la dynamique d'équipe.

La dynamique de groupe

Notre métier de consultant en accompagnement du changement nous amène régulièrement à inter-

venir auprès du middle management et des équipes qu'il encadre. Car c'est là que le changement, l'évolution, la vie de l'entreprise se traduit en actes tout à fait concrets, opérationnels, en actes techniques, en prise directe sur le produit ou le service que vous offrez à votre client.

Et même si nous prônons l'agilité typique de l'artisan, rarement la production est-elle le fait d'un seul individu, mais bien d'équipes, avec leurs interrelations, leurs complexités, leurs humanités. Qui est le « meneur » ? Qui « sert » le groupe ? Qui en sont les chevilles ouvrières ? Au-delà des affirmations des organigrammes, se mettent en place des positionnements et des comportements qui échappent à l'analyse sur papier. Et c'est là que se joue l'ampleur du succès de la démarche de changement.

Quelles sont les motivations de l'équipe à adopter le changement imposé ? Quels freins y met-elle ? Qu'a-t-elle à y gagner ? Qu'a-t-elle à y perdre ? Les relations de pouvoirs seront-elles modifiées, implicitement ou explicitement ? En particulier, le leader « implicite » y perd-il quelque chose ?

C'est en travaillant avant la mise en place du projet de changement, en identifiant ces éléments dans l'équipe que se gagne le succès de la démarche.

Un outil : le lean management

S'il est une démarche qui a fait ses preuves, ses émules et ses détracteurs, c'est bien le lean management. Et plus particulièrement le 5S. Le 5S est une démarche de « simplification – fluidification » des opérations dans un environnement productif. Le nom de la méthode vient de ce que les termes qui conduisent la méthode commencent par le son « S » ; en français, on articule la démarche autour des étapes **Trier** (*Seiri* : identifier l'inutile) - **Ranger** (*Seiton* : donner une place adéquate à chaque objet utile) - **Nettoyer** (*Seiso* : rendre et garder propre, afin de mieux remarquer les défauts) - **Standardiser** (*Seiketsu* : définir les modes de fonctionnement normaux) - **Maintenir** (*Shitsuke* : organiser le suivi de l'amélioration continue). En 10 minutes, les principes peuvent être expliqués aux équipes. D'une logique sans faille, souvent d'une simplicité conceptuelle lumineuse, la « culture lean » a prouvé, depuis Toyota, sa plus-value.

À condition de ne pas être réduite à une suite d'étapes. Tout au contraire, cette simplicité (et non ce simplisme) nous permet d'adapter en permanence la méthode à son contexte et aux enjeux de ses acteurs. Car il n'est pas question de faire des procédures déshumanisantes, mais bien, en comprenant les enjeux de l'équipe, de lui donner un outil lui permettant de retrouver une nouvelle vigueur, un nouveau plaisir de travailler (bénéfice interne) ET une capacité à mieux performer.

Tel est l'exemple de cette équipe qui « devait mettre en place un 5S » : soit elle « subissait » le programme, comme elle en « subissait » d'autres et se trouvait dans la position de la deuxième colonne du schéma ci-contre ; soit,

comme elle l'a fait, elle se rebelle et dit son opposition : il a alors été possible de mesurer avec l'équipe et ses leaders (officiels ou non) ses enjeux, les enjeux de la démarche, et de rencontrer les finalités de l'opération (améliorer les performances de l'équipe et offre un cadre de travail montrant un haut degré de professionnalisme) et celles de l'équipe (travailler dans un environnement qu'elle peut s'approprier, qui est vivant et qui lui parle). Chaque étape de la démarche a été re-traduite par l'équipe, elle a pu envisager quels gains elle ferait, elle a fait preuve de créativité en mettant en œuvre à sa façon une démarche initialement imposée. Elle était bien entendu encadrée dans la démarche. Les membres de l'équipe ont pu être reconnus dans leurs rôles, le rôle du leader effectif (nommé par l'organigramme) a été renforcé et re-légitimé sans faire perdre aux experts de l'équipe leur position.

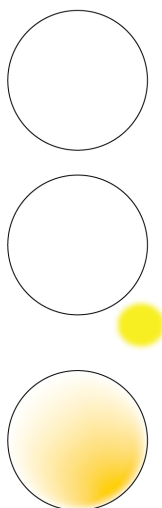
Certes, le formalisme rigide a été remis -avec pertinence- en question, mais l'équipe y a gagné en affirmation de soi, en conscience de son intelligence à s'approprier les principes de management, et en « plaisir » d'agir en co-responsabilité avec sa ligne hiérarchique (pensons à ce

que cela coûte en énergie à une équipe de se positionner en rebelle par rapport à son entreprise !).

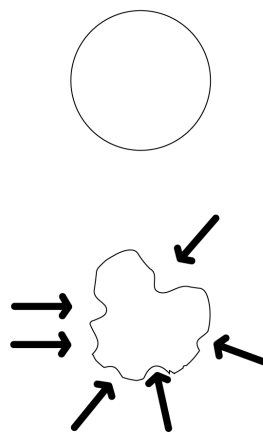
Respect, plaisir et autonomie

In fine, il est ainsi possible de respecter un programme a priori imposé, d'aider l'équipe à se l'approprier, et en même temps de renforcer l'élan des acteurs qui ont été reconnus dans leurs spécificités et leurs qualités. Connaissez-vous de meilleures sources de motivation ?

L'équipe perçoit une initiative extérieure comme une occasion de s'enrichir



L'équipe subit des contraintes externes et ne se les approprie pas



Brève réalisée par
Etienne DALOZE
Consultant Aegist