

## Editorial - *Lean* et transformation personnelle

Le Projet Lean Entreprise et le *Lean Enterprise Institute* sont heureux de vous annoncer la publication aux Etats-Unis de **The Gold Mine**, roman *Lean* de Freddy et Michael Ballé, l'un des animateurs du Projet Lean Entreprise. C'est l'occasion de revenir sur les facettes « psychologiques » d'un passage au *Lean* et, plus spécifiquement, sur la profonde transformation personnelle qu'elle implique pour un chef d'entreprise ou un directeur d'usine. En effet, si tout le monde répète comme un mantra que « sans implication forte et directe du haut *management*, un passage au *Lean* ne peut pas réussir », force est de constater que cette implication ne produit pas toujours les effets recherchés.

Comment un *manager* explique-t-il son action et motive-t-il ses équipes ? Classiquement, en jouant sur trois leviers :

il brosse à grands traits une **vision ambitieuse et positive pour l'entreprise**, et décrit ainsi un futur merveilleux pour permettre à chacun de surmonter les difficultés du moment et de comprendre les sacrifices qui sont demandés. Le problème, c'est que cette vision idyllique est également souvent improbable, voire paradoxale (une entreprise industrielle sans usines ?), et que, comme c'est rarement la première fois qu'on leur fait le coup, les équipes ont appris à douter des lendemains qui chantent ; il justifie la stratégie suivie par l'entreprise en expliquant les **conséquences positives attendues des actions décidées**. Là encore, les équipes ont appris à se méfier (quand on décide de « mettre en place un ERP pour maîtriser les coûts », par exemple) ; il cherche à faire partager à tous son **plaisir de réussir**. Comme le disait Bill Weeck, l'un des plus célèbres entrepreneurs du *base-ball* américain : « je ne pense pas que gagner soit la chose la plus importante. C'est la seule chose qui compte ! »

A première vue, aucun problème ! Et pourtant, ce comportement est-il bien celui attendu d'un *leader Lean* ? Il est permis d'en douter, à voir comment se comportent les dirigeants de Toyota et d'autres entreprises *Lean* et à lire les recommandations des *sensei* ou des observateurs. Ainsi une bonne partie de l'évolution de Phil, le PDG de l'entreprise dont le passage au *Lean* fait l'objet de *The Gold Mine*, revient-elle à apprendre à se comporter d'une manière bien différente de celle du PDG classique :

il se met à passer son temps dans l'usine, sur le terrain (*gemba*) et à privilégier la résolution continue des problèmes qui se posent concrètement (en commençant humblement par la mise en place de "bacs rouges") sur les grandes visions stratégiques ; il est conduit à accepter de suivre les prescriptions de son *sensei* sans pouvoir s'appuyer sur une justification locale *ex ante* en termes de *cash-flow* mais en fonction d'un système de valeurs global (réagir immédiatement aux problèmes, rechercher les causes profondes, faire la chasse aux stocks, etc.) ; à l'opposé des prescriptions classiques des relations humaines, qui insistent sur la convivialité et l'esprit festif, il est confronté à un *sensei* qui engrange toute amélioration d'un simple signe de tête, et exige inlassablement d'aller plus loin, challengeant agressivement les équipes sans les laisser se reposer sur leurs lauriers – sans même sembler s'apercevoir des difficultés surmontées.

C'est que, pour les *managers* aussi bien que pour les opérateurs, le *Lean* prend à rebours la manière traditionnelle de voir son rôle. Passer au *Lean* implique une modification profonde du comportement et de la manière de penser des dirigeants - ce qui explique

sans doute pourquoi tant de *managers* (tout comme Phil au début de *The Gold Mine*) ne comprennent tout simplement pas ce qu'on attend d'eux dans un passage au *Lean*.

Et pourtant, si l'on se réfère au célèbre cours de *management* de James G. March à Stanford sur le *leadership*, un *leader* est d'autant plus efficace qu'il :

utilise son imagination pour **voir les choses réelles différemment de la manière dont les voient tous les autres**, et non pour vivre dans un univers alternatif. N'est-ce pas ce qui arrive à ceux qui « basculent » vers une vision *Lean* des systèmes de production, au point de rendre difficile la communication entre eux et leurs collègues ? motive son action opiniâtre moins par les conséquences favorables qu'il en espère que par le fait qu'agir **ainsi est conforme à son identité**. N'est-ce pas ce qui explique les « grandes scènes » des *sensei* violentant entreprises et patrons sur des points qui semblent des détails mais qui symbolisent la transformation d'identité de l'entreprise (on repense aux exemples de Système Lean, comme ce *sensei* entreprenant de déplacer seul une machine de plusieurs tonnes, ou cet autre faisant couper l'ensemble des étagères d'un entrepôt à hauteur d'homme, ou encore au Président de Toyota entreprenant d'aider une secrétaire à mettre en place un plan de classement de ses méls) ; trouve du plaisir dans ce qu'il apprend (de ses succès comme de ses échecs), et non dans le seul fait de réussir. Il ne s'agit pas de devenir cynique, mais de **vivre vraiment les problèmes comme des opportunités de progresser**, au niveau individuel comme au niveau collectif. Et cela n'explique-t-il pas le peu de cas que font les *sensei* des améliorations une fois qu'elles sont réalisées, et leur passion pour la recherche des causes profondes de tel ou tel problème ?

De ce point de vue, la gestion *Lean* demande tout simplement des qualités de *leadership* plus importantes, fondées sur des ressorts psychologiques plus subtils, que la gestion traditionnelle. Ainsi, l'un des apprentissages fondamentaux de Phil est de "développer des gens avant de produire des pièces", c'est-à-dire à utiliser de manière concomitante et articulée les outils Lean et les méthodes d'implication des gens.

Cette profonde différence entre le *leadership Lean* et les recettes et prescriptions habituelles du *management* classique explique en partie les très grandes difficultés à transmettre le *Lean* d'une usine à l'autre, d'une entreprise à l'autre : chaque *manager* doit en effet entièrement transformer sa manière de communiquer, certes, de penser, sans doute, mais surtout de ressentir ce qui lui arrive. Rien n'est plus difficile et, parfois, douloureux. En même temps, rien n'est aussi enrichissant et, souvent, satisfaisant.

Projet Lean Entreprise

<http://lean.enst.fr>