



Arrêtons de transformer les outils de management visuel du Lean en tableaux de gestion de tickets !

Michael Ballé

Le management visuel n'est pas un moyen pour les petits chefs de s'assurer si le travail est fait ou pas. Le management visuel est un environnement de travail qui permet à chacun de comprendre, intuitivement, d'un seul coup d'œil :

1. *Ce qu'on essaye de réussir ensemble* : la mission, le challenge, l'objectif du département ou de la société.
2. *En quoi le travail d'aujourd'hui est réussi ou pas de ce point de vue* : fait-on avancer les choses ou faisons-nous face à trop de problèmes et d'obstacles qui nous empêchent de progresser ?
3. *Comment réfléchir à ces problèmes, y faire face et les résoudre* : est-on d'accord sur les problèmes ? Explorons-nous les causes ? Le management visuel nous aide-t-il à débloquer les situations et nous donner les moyens de réussir la journée pour atteindre les objectifs collectifs ?

L'idée fondamentale du Lean est de satisfaire les clients en les aidant à mieux résoudre leurs problèmes (plutôt que d'optimiser le résultat financier court-terme). Cela passe par la satisfaction des employés, en les engageant dans la résolution de problèmes et l'amélioration de leur propre travail, afin de leur permettre de progresser dans leur journée, et plus généralement dans leur carrière.

Pour que ça marche il faut que le leader se préoccupe quotidiennement de faire son travail : quelle valeur apportons-nous à nos clients ? En quoi nous distinguons-nous de nos concurrents ? Cette distinction est-elle claire pour tout le monde ? Quel type d'entreprise souhaite-t-on être ? Sur le terrain la question que se pose un leader Lean est : si je veux ajouter un plus aujourd'hui, dans quel sens dois-je faire le prochain pas ?

La plupart des environnements de travail ne permettent pas aux employés de comprendre vers où on souhaite aller et quel serait le prochain pas concret pour y aller plus astucieusement. Il n'est pas surprenant que chacun se replie donc sur sa liste des tâches à

faire, et se contente de dépiler sa liste d'actions en espérant que personne ne vienne les interrompre ou qu'aucun autre problème ne leur tombe dessus dans l'heure qui suit.

De même, l'encadrement de proximité réduit alors son rôle à celui de distributeur de tâches à faire (ce qui permet de donner le bon travail à ceux qu'on aime bien et le travail dont personne ne veut à ceux qu'on n'aime pas) et à celui de « gérer » les problèmes, en s'assurant qu'ils n'apparaissent jamais aux yeux de la direction.

Ce qui permet au grand manager de se prendre pour un chirurgien et de couper le bois mort, réduire les coûts en stoppant les activités « non rentables », faire de la productivité brutale sur le cœur de métier, stopper les investissements et la recherche, et partir avant que les conséquences de ces politiques de la terre brûlée n'apparaissent.

Le manager Lean, à contrario, développe la zone qu'on lui a confié en renouant la confiance avec les clients, en développant les compétences techniques des personnes, en cultivant la collaboration et en investissant dans des moyens techniques disponibles et efficaces pour bien faire le travail. C'est un travail de construction qui ne peut se faire seul et qui nécessite l'implication et les idées de tous.

C'est pourquoi le planning avec les post-its qui tient lieu de management visuel est bien plus nocif qu'il n'y paraît. Clairement il faut piloter le workflow : laissons cela sur excel dans l'ordinateur. Sur le mur, il faut donner aux gens un sens de leur travail, qu'ils puissent intuitivement se positionner dans la mission de leur groupe, dans leur journée, et dans l'espace d'exploration de leurs problèmes. Le but du management visuel est de créer un espace de pensée, pas un pilotage des plans d'action.

Regardez votre management visuel. Posez-vous la question : suis-je en train de créer une boussole qui permet à tout le monde de comprendre comment contribuer et de faire des suggestions ? Où suis-je en train de réduire le travail en une suite d'actions, transcrites en tickets à solder, qui encourage au contraire chacun à se plonger dans sa liste de tâches, ne pas lever le nez, ne parler ni à ses collègues ni à son management et espérer passer la journée sans se faire houspiller ?

Quel type de Lean suis-je en train de mettre en place ?