



N'appellez pas vos chantiers du « Lean » !

Si vous envisagez de faire du Lean, commencez par questionner votre intention. Si vous comptez démarrer un chantier pour améliorer la performance, optimiser l'organisation ou réduire les coûts, soyez sympa, n'appellez pas cela du Lean.

En revanche, si vous comptez améliorer le service que vous rendez aux clients en allant sur le terrain pour discuter avec vos équipes, et pour comprendre comment mieux les faire collaborer ensemble et mieux les soutenir dans leurs initiatives, bienvenue au monde du Lean.

Le management classique repose sur trois principes profondément ancrés dans l'ADN de la plupart de nos organisations :

1. On est là avant tout pour faire de l'argent. C'est faux. On est là pour rendre un service à la société, et on a besoin de gagner de l'argent pour réinvestir et développer ce service.
2. Si chacun faisait bien son travail, tout irait mieux. C'est également faux : si on travaillait mieux ensemble, tout irait mieux. Les divisions fonctionnelles encouragent les logiques et cultures fonctionnelles et chaque département fait ce qui lui semble le mieux pour sa profession, mais qui est rarement bénéfique pour le client final.
3. Si les gens commençaient par faire ce qu'on leur dit, ça irait mieux. C'est idiot. Qu'il s'agisse d'un geste, d'une procédure ou d'un processus, les gens ont besoin d'en comprendre l'intention et l'intérêt pour y mettre leur intelligence et leur énergie et le faire *bien*.

Ces trois principes amènent naturellement nos grands managers à vouloir remplacer les humains par des systèmes et des machines (ou transformer les humains en machines par des processus hyper-contrôlés, des normes, des audits, et tout le tremblement). Après tout, les machines devraient pouvoir 1/ nous faire gagner de l'argent en réduisant les frais de personnel, 2/ chaque machine ne fera que son travail et rien d'autre, et 3/ les machines n'ont pas besoin de comprendre pour travailler.

Mais les machines ne peuvent ni réfléchir, ni comprendre, ni changer, ni améliorer. Malgré les efforts considérables pour cacher des erreurs spectaculaires de la part des directions, on voit bien que les campagnes de mécanisation et d'informatisation massives menées dans les 20 dernières années n'ont mené qu'à une dégradation systématique de la compétitivité de nos entreprises et de la qualité de service de nos services publics – mais enrichi les vendeurs de machines, de software et de conseil.

L'intention d'une approche Lean est avant tout d'aller sur le terrain pour mieux travailler avec les collaborateurs et regarder :

1. Comment est-ce qu'on peut mieux résoudre les problèmes des clients, en les traitant comme des amis qu'on aide, pas des moutons qu'on tond ;
2. Comment est-ce qu'on prouve aux clients qu'ils résoudront mieux leurs problèmes avec nous qu'avec des solutions concurrentes ;
3. Comment on accompagne les clients dans leurs réussites, mais aussi dans leurs difficultés, pour construire des relations sur le long terme ;
4. Ce qui aura pour conséquence qu'ils nous aideront à réduire les activités inutiles et qu'ils accepteront des prix raisonnables.

La stratégie Lean est « client une fois, client à vie » et ceci ne peut se réussir qu'avec l'engagement et l'implication de tous. L'énergie du management sur le terrain accroît la vitalité des équipes et la vigueur de l'entreprise.

Je n'ai jamais vu une démarche sur le terrain auprès des équipes échouer. Je n'ai vu, personnellement, que très peu de chantiers de consultants qui ont mené à des transformations Lean : à chaque fois, les chantiers ont accroché le PDG qui s'est lancé personnellement dans le Lean (livre les livres, aller aux conférences, rencontrer d'autres patrons Lean et des sensei).

Le Lean est un système d'apprentissage pour créer les conditions d'une plus grande orientation client, d'une meilleure coopération entre fonctions et d'une plus grande collaboration dans la chaîne hiérarchique (qui devient une chaîne d'aide, pas une chaîne de commandement). **Les améliorations de performance spectaculaires que l'on obtient sont le résultat d'une meilleure compréhension des problèmes et de plus d'initiatives des équipes – pas d'une organisation plus standardisée ou mieux optimisée.**

L'action ne prend son sens que dans son intention. Je vous en conjure, si vous n'avez pas l'intention de profondément transformer les modes de coopération dans votre organisation en orientant la satisfaction de vos employés sur la satisfaction de vos clients, faites ce que vous voulez, mais n'appellez pas cela du « Lean » !

Michael Ballé