



Se servir de la pensée lean pour faire fonctionner le management traditionnel

Par Michael Ballé

L'expérience montre que l'approche lean permet de mieux faire marcher à peu près n'importe quoi, et de tendre vers l'excellence, mais il faut bien comprendre ce que le lean fait, et pourquoi.

Le lean marche car c'est une approche managériale qui permet de respecter les contributions de chacun en développant les capacités individuelles à résoudre les problèmes, tant par de meilleurs raisonnements qu'en apprenant à mieux collaborer au-delà des frontières, et en apprenant aux managers à mieux écouter et comprendre les obstacles que rencontrent les employés – et à les aider à les résoudre.

De ce fait, le lean permet d'obtenir de la performance aujourd'hui en mieux manquant les conditions de la réussite – et en laissant les personnes elles-mêmes explorer et comprendre les causes. Par des observations plus précises et des discussions plus approfondies, sur le terrain, l'approche lean permet à ceux qui font réellement le travail de mieux comprendre ce qui se passe, mieux interpréter les événements, mieux réagir face aux imprévus et aux difficultés, et mener les changements qu'il faut pour mieux travailler.

En refusant la séparation entre la réflexion et décision (traditionnellement réservée aux chefs, en salle) et l'exécution (par les employés sur le terrain), le lean crée un espace de collaboration et d'innovation au service de la sécurité, la qualité, la flexibilité et la réduction des coûts qui ne se retrouve dans aucune autre démarche managériale qu'il s'agisse du management par objectifs (que pratiquent encore la plupart des managers) ou de l'entreprise libérée.

Toutefois, il faut comprendre qu'il ne s'agit pas de remplacer le management traditionnel par du lean. L'enjeu est de se servir de la pensée lean pour faire fonctionner le management traditionnel.

Pour offrir un produit ou service, il faut commencer par apprendre à le faire, unitairement ou à quelques exemplaires, de manière artisanale afin de maîtriser les technologies qui permettent de réaliser l'objet ou le service.

Puis, pour changer d'échelle, il faut construire l'organisation qui permet de produire, régulièrement, en grandes quantités, avec un niveau de qualité et de rentabilité suffisant. Il n'est encore apparu à ce jour aucune autre forme que la bureaucratie, avec ses rôles, ses règles, ses départements fonctionnels (sa division du travail) et ses systèmes, pour changer d'échelle.

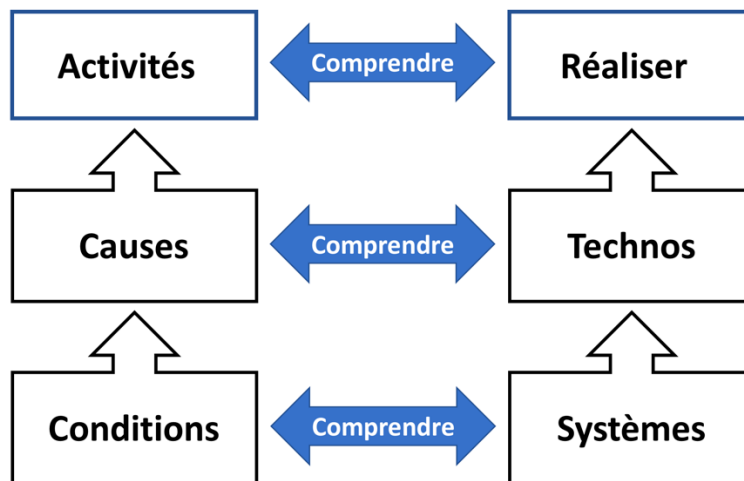
Le modèle bureaucratique permet de le faire et de faire de grandes (voir très grandes) entreprises, mais il est également fondamentalement inefficace, parce qu'il ne permet pas le partage fluide des informations (il faut remonter et descendre la chaîne hiérarchique),

parce qu'il favorise la promotion vers l'exécutif de personnalités ambitieuses, plus expertes à gérer la politique interdépartementale que le savoir technique, et parce qu'il impose aux employés de suivre les processus et standards en place plutôt que d'apprendre à mieux faire leur job (job qui devient souvent absurde par une division étroite des tâches et responsabilités et un manque de sens).

Le lean ne remplace pas la structure bureaucratique – celle-ci reste nécessaire pour organiser la production et bâtir des organisations mondiales. En revanche, le lean permet de faire fonctionner les bureaucraties en :

- Développant les capacités d'analyse, d'initiative et de *teamwork* de chaque collaborateur – et en donnant du sens à leur travail ;
- Apprenant aux dirigeants à se servir de leur organisation pour manager les talents humains, pas des rôles, des règles et des systèmes impersonnels.

Plus les systèmes sont sophistiqués et les organisations complexes, plus la capacité humaine à donner du sens, se tourner vers les clients et résoudre des problèmes est la clé de la performance :



Pour réussir une transformation lean, il faut tout d'abord s'intéresser au produit et aux technologies qui permettent de le réaliser, puis aux systèmes qui soutiennent la production en quantité et apprendre aux dirigeants à ne pas essayer de manager les causes à la place de leurs équipes, mais de manager les conditions pour que celles-ci gagnent en autonomie et contribuent ensemble à faire face aux challenges collectifs.

Le projet du lean dépasse largement celui de l'entreprise. L'idéal que porte le lean est qu'une société où chacun affute sa capacité à résoudre des problèmes au quotidien, et où les dirigeants comprennent la puissance qu'une culture de résolution de problèmes, d'analyse et d'initiative leur offre, s'ils apprennent à encourager les talents et à les faire travailler ensemble, plutôt que de mener leurs incessantes guéguerres de territoires fonctionnels, est une société qui sait affronter ses challenges avec optimisme et où chacun trouve sa place en reconnaissant sa contribution et sa valeur, se fait confiance, et donc fait confiance aux autres.