

Cher Gemba Coach,

J'en ai assez d'entendre que je devrais manager comme si je n'avais aucun pouvoir. Le pouvoir est évidemment la meilleure manière de faire avancer, pas vrai?

Point intéressant. Oui, le pouvoir est la meilleure manière de faire avancer les choses - mais pas de les garder en place.

Le mode "Commande et contrôle" apporte du résultat, il n'y a pas de doute là-dessus. Dites aux gens ce qu'ils doivent faire, assurez-vous qu'ils le font ou bien sinon... - il faudra faire face à la vérité et aux conséquences. Les choses seront faites. Mais n'avez vous pas remarqué comment elles retombent? Comment les résultats s'évaporent et comment les mêmes problèmes reviennent maintes et maintes fois?

Regardez tous les exemples que nous avons autour de nous où certains utilisent leur pouvoir d'influence pour faire les choses à leur manière. Premièrement, ils sont loués comme le seraient des combattants. Ensuite les gens grognent sans cesse. Le management intermédiaire commence à mentir pour protéger le leader de la réalité du terrain. Ensuite, les incendies se déclarent plus vite que vous ne pouvez les éteindre. Finalement, l'organisation est dans un état pire qu'avant et tout le monde vilipende le grand leader d'un temps.

L'approche Lean de manager comme si vous n'aviez pas de pouvoir est la clef pour faire en sorte que les problèmes résolus restent résolus.

Je ne vois pas d'exemple plus spectaculaire que celui de Jack Welch avec General Electric – obtenir du résultat, en effet! Welch était surnommé "Jack le neutron" car il éliminait les employés sans toucher aux bâtiments, à l'image de la bombe à neutrons. Dans *Jack : Straight From The Gut*, il est dit que GE avait 411000 employés à la fin de l'année 1980, et 299000 à la fin de 1985. Sur les 112000 qui ont quitté l'effectif, 37000 étaient dans des activités vendues par GE, et 81000 étaient dans des entreprises en activité, qui ont été bradées ou fermées car n'étant pas suffisamment performantes. (C'est ce que raconte Wikipedia, à priori).

Nous savons désormais que c'était une grande arnaque et que le GE de Welch était un scandale encore plus grand qu'Enron, mais à l'époque c'était une histoire très séduisante. Je le sais bien, j'ai étudié GE de très près en me demandant quel serait le meilleur modèle d'amélioration continue à adopter: les Six Sigma de GE et leur « séances d'entraînement » ou le TPS de Toyota.

Stupeur et Fascination du Management

J'étais sur le Gemba hier dans une usine où le directeur a changé il y a de cela un an. Le type précédent avait construit l'usine à partir de zéro et l'avait fait croître jusqu'à un volume de, disons, 1 000 unités par jour. Il est parti car on lui avait promis qu'il aurait à bâtir un deuxième site, mais en réalité, le PDG a décidé de faire de son usine déjà existante une usine Lean et d'augmenter la capacité de celle-ci.

C'était un bon manager, selon les normes de pouvoir : il avait du résultat, faisait valoir ses arguments avec force, et s'était entouré d'un groupe loyal d'officiers. Mais les crises se succédaient sans cesse. Pas d'approvisionnement (il a dû se séparer d'un mauvais fournisseur), pas de personnel (plus d'opérateurs dans la région), mauvaise répartition de la demande, etc. Et bien sûr, jamais de temps pour le Kaizen.

Avec ce nouveau directeur, l'usine atteint dorénavant 3 000 pièces par jour les bons jours. Il n'y a pas de crises. L'ambiance est détendue et conviviale, les propositions Kaizen des employés sont incroyables.

Ce n'est pas que l'ancien directeur n'a pas fait d'amélioration – il en a fait beaucoup. Lorsqu'on lui demandait énergiquement, il fournissait. Mais cela ne durait pas. Avec le nouveau responsable, c'est moins léché, plus désordonné, pas vraiment sous contrôle, mais il travaille avec ses équipes chaque jour et ça change la donne – le progrès est ainsi continu et se cumule. Et l'usine est transformée.

La théorie du management à l'occidentale s'appuie sur la raison du plus fort. Oui, cela apporte du résultat. Quand vous avez un solide avantage (disons, une artillerie plus lourde ou une technologie exclusive) et un champ libre, ne vous embêtez pas avec le Lean – faites juste avancer les choses. L'inconvénient, c'est que ça ne dure pas. Imposer aux personnes un contrat sans s'assurer en parallèle de développer l'implication et l'éducation ne permet pas d'en assurer la pérennité.

Les Etats-Unis ont gagné la guerre du Vietnam militairement. Ils ont gagné en Afghanistan militairement. Ils ont certainement gagné les deux guerres irakiennes. On sait bien comment tout cela s'est terminé.

Brouillon mais Durable

La théorie du Lean management s'appuie sur l'adaptation. Si vous construisez de solides relations avec des partenaires à travers l'établissement d'un but commun qui est de fournir plus rapidement de la valeur pour les clients et la société, ainsi qu'au travers du travail en équipe sur des projets de Kaizen, alors vous développez un respect mutuel et une compréhension partagée du monde. Vous n'imposez pas votre seule volonté au monde entier. Vous répondez aux challenges avec des amis, et apprenez comment gérer les obstacles, et faire des changements positifs qui durent.

L'approche Lean de manager comme si vous n'aviez aucun pouvoir est la clef pour faire en sorte que les problèmes résolus le restent.

Évidemment, cela prend plus de temps. Bien sûr, c'est plus brouillon et éparpillé car les gens ont des avis différents et confus sur chaque situation, et ils ont leurs propres idées sur le point de départ et comment s'y prendre. C'est précisément cela qui rend la stratégie Lean adaptative.

Par exemple, dès que vous définissez un Takt Time sur l'introduction d'un produit, tout change. Les problèmes auxquels vous faites immédiatement face sont :

- Qu'est-ce qui plaît à nos clients dans notre produit (notre patrimoine) et que devrions-nous changer pour être dans l'air du temps (où est notre héritage)
- Avec qui ai-je besoin de travailler pour livrer au Takt?
- Quels sont les principaux obstacles techniques que nous devons surmonter avant de débiter tout ce travail difficile?
- Quelles ressources devons-nous préparer maintenant car nous en aurons besoin plus tard?
- Quelles sont les innovations clés que je dois vraiment maîtriser ?

Ces questions simples sont adaptatives – elles vous feront changer votre avis plus tôt sur le nouveau produit – et si elles ne peuvent pas être toutes résolues en un seul coup, nous continuerons d'y travailler pour la prochaine fois. L'alternative est de décider que le produit actuel a épuisé son potentiel de marketing actuel et décider que « nous avons besoin de X et Y pour survivre, donc je veux que vous fassiez A, B et C. » Ensuite, utiliser tout votre pouvoir pour le vendre aux clients, faire produire vos équipes, et pressurer vos fournisseurs – la stratégie classique de Porter.

Il n'y a pas d'absolu. Le Yang se transforme en Yin, le Yin se transforme en Yang. Oui, il y a des situations, des opportunités uniques où il faut se bouger rapidement et mettre le paquet, et où, absolument, l'utilisation d'un pouvoir brut et de forces massives apportera du résultat. Mais est-ce que cela vous donnera ce que vous voulez? Cela sera le cas si vous pouvez vendre le résultat.

Sinon, vous êtes susceptibles d'avoir à gérer les conséquences plus tard. Dans ce cas, une approche Lean adaptative est plus brouillonne, et apparemment plus longue à démarrer (ce n'est pas le cas dans la vraie vie), mais cela produira des solutions durables aux problèmes auxquels vous êtes confrontés et améliorera durablement votre compétitivité. Comme un de mes Senseïs avait l'habitude de dire, « cela dépend vraiment de quel problème vous essayez de résoudre ».

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez

Source <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4877>