

Cher Gemba Coach

En tant que dirigeant d'une unité opérationnelle, je suis totalement convaincu par le Lean, je fais des Gemba Walks et je soutiens les projets Kaizen. Mais je trouve que mes managers sont lents à s'intéresser et défendent les règles de l'entreprise au détriment de nouvelles idées provenant de leurs équipes. J'essaie très fort d'être exemplaire, mais cela ne semble pas très bien fonctionner – qu'est-ce qui me manque ?

Peut-être rien. Peut-être que les gens sont en train de changer, mais plus lentement que ce que vous voudriez. Montrer l'exemple reste le meilleur moyen que l'on connaisse pour susciter le changement, mais les résistances sont inévitables. Comme la motivation vient avec le succès, vous devez d'être rigoureux avec vos propres motivations et quantifier ce que vous décrivez : aucun de vos managers intermédiaires, vraiment aucun ? (Alors oui, vous avez un problème), ou bien certains de vos managers y portent de l'intérêt et expérimentent, mais de façon timide, ou de façon peu visible, ou bien pas assez rapidement à vos yeux. Je suspecte ce dernier cas.

Lorsque des leaders se lancent dans le lean, j'observe que leurs managers ne savent pas exactement ce qui est attendu d'eux. Et les leaders n'aident pas toujours parce que la seule façon connue de rentrer dans le lean est de trouver un Sensei et de commencer à relever des défis sur le Gemba, ce qui fonctionne souvent spectaculairement, mais qui est aussi souvent très déconcertant pour les gars. Et comme on est réticent à former les gens avant de savoir exactement où on veut aller (ce qui est également logique), les gens ont l'impression qu'on leur demande de faire des choses sans qu'on leur explique quoi.

Imaginez que vous êtes un manager de terrain dans votre organisation et on vous dit : « faites du Lean. » Vous allez vous demander :

- Que veulent-ils que je fasse tout de suite ?
- Qu'attendent-ils de moi ?
- Par où dois-je commencer ?
- Pourquoi devrais-je me donner la peine ?
- Comment puis-je ignorer ce qu'on me demande ? Faire semblant de le faire ? Le faire mais avec le moins d'investissement personnel possible ?

Et ça ne sera pas déraisonnable. Tout le monde réagit ainsi face à une nouvelle règle ou initiative. La façon Lean de faire les choses ne consisterait pas à discuter du « Lean » comme s'il existait en lui-même mais de clarifier ce que vous essayez de faire de l'entreprise :

1. **Intention** : Ce que vous souhaitez faire avec votre unité opérationnelle ; votre principal défi et la façon dont vous avez l'intention de le relever.
2. **Cibles** : Quelles sont les cibles clés qui traduisent cette intention en termes concrets ? Comment allez-vous surveiller ces cibles – quels sont les résultats obtenus ?
3. **Changements** : Quels changements pratiques sont à l'œuvre ? Quels changements avez-vous déjà apportés, quels autres changements envisagez-vous ?
4. **Théorie** : Qu'apprenons-nous en effectuant ces changements et comment notre théorie sous-jacente de l'entreprise change-t-elle ?

Si nous revenons à la source du Lean, Toyota, nous pouvons observer la façon dont ils abordent les défis environnementaux de notre époque.

Le président de Toyota, [Takeshi Uchiyamada](#), [commence par l'observation que notre capacité d'innovation actuelle ne nous permet pas d'empêcher la dégradation de l'environnement mondial](#). Il décompose ensuite cela en six défis exprimés par des objectifs radicaux :

1. Défi 1 : Nouveaux véhicules sans émissions de CO2 ;

2. Défi 2 : Cycle de vie à zéro émissions de CO2 ;
3. Défi 3 : Usine zéro émission de CO2.

Toyota y ajoute d'autres défis plus génériques qui établissent l'orientation de son intention.

4. Défi 4 : Minimiser et optimiser l'utilisation d'eau ;
5. Défi 5 : Etablir une société du recyclage ;
6. Défi 6 : Etablir une société future en harmonie avec la nature.

Concret Mais Flexible

Le changement pour atteindre le premier défi est d'accélérer le développement de véhicules hybrides et entièrement électriques dans toute la gamme. Ils envisagent tout le cycle pour réutiliser d'abord l'eau, puis les matériaux. Au niveau de l'usine, Toyota effectue une transition de l'hydraulique lourde à l'équipement de type Karakuri pour réutiliser intelligemment l'énergie, et l'énergie renouvelable ou l'hydrogène pour alimenter les machines.

Ce sont des changements très concrets qui peuvent être demandés aux planificateurs, concepteurs, et directeurs d'usine. Et en effet, lorsque vous visitez les usines vous pouvez voir ces changements devenir réalité étapes par étapes. Mais c'est également assez flexible pour ne pas définir précisément comment ces changements doivent arriver – afin de laisser de la flexibilité et la liberté d'initiative à chacun des managers locaux.

La théorie de Toyota est également réaffirmée – sa philosophie des premiers jours était de « contribuer à la société par la technologie, et contribuer au développement industriel à travers la construction de véhicules. » Sa mission est d'apporter le sourire aux gens en offrant une valeur intangible, par le leadership en matière d'innovation et de technologie. Uchiyamada rappelle à son audience que :

- 1937 : Début de la production d'automobiles
- 1957 : Première voiture Japonaise exportée aux Etats-Unis
- 1966 : Motorisation de la Corolla
- 1973 : Contrôle des émissions avec catalyseurs
- 1985 : Début de la production en Amérique du Nord
- 1997 : Prius (électrique hybride)
- 2014 : Mirai (hydrogène)

En clarifiant ce que nous essayons de faire à travers des défis et des cibles, et la manière dont nous envisageons de les relever en faisant des changements spécifiques, et en expliquant grâce à notre théorie pourquoi nous pensons que ce sont les bons changements à , nous laissons aux gens la possibilité de trouver leur propre place dans le projet collectif.

Raconter une belle histoire

J'ai visité récemment une grande entreprise qui développe son système d'excellence. Elle basait ce système sur des « valeurs » (Attention portée aux clients, impliquer les collaborateurs, poursuivre la perfection) et puis une liste de courses d'outils Lean à mettre en place. Comme souvent en pareil cas, une attention toute particulière a été apportée à la mise en œuvre des actions (cochez la case) et non sur les résultats que ces actions étaient censées apporter (réduction des accidents, plaintes des clients, délais réduits, etc.). Sans surprise, les leaders de cette initiative Lean se plaignaient de l'absence de suivi de la part du management opérationnel et du manque d'intérêt général. Au-delà du Monozukuri (la passion de faire des produits) et du Hitozukuri (la passion de développer les gens), le Kotozukuri (la passion de faire que les choses se produisent) est une troisième compétence essentielle du Lean : élaborer le bon récit pour amener la passion des ingénieurs à satisfaire les clients tout au long de la chaîne jusqu'aux détails de la production.

De ce que vous décrivez, il est probable que vous n'ayez pas prêté suffisamment d'attention au Kotozukuri et que vous n'ayez pas saisi l'importance d'élaborer des théories communes parmi vos managers sur le pourquoi du comment de nos actions. Par exemple, il importe de bien comprendre que notre objectif principal consiste à maintenir la continuité du service pour les clients et de prévenir le risque d'interruption des activités (problèmes financiers, grèves, réorganisations, regroupements, changements de fournisseurs, etc.) plutôt que, comme vous le dites, faire respecter les règles de l'entreprise.

Ce que vous demandez vraiment à vos gars, c'est d'utiliser des techniques Lean pour commencer à remettre en question ce qu'ils font et chercher du sens dans leurs réactions et leurs actions. Pour les aider à le faire, vous devez apprendre à construire un récit cohérent et un leadership collectif qui soutienne leurs efforts.

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4847>

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

Tous droits réservés : Institut Lean France.