

Cher **Gemba** Coach,

**On m'a proposé un poste de directeur Lean dans un groupe industriel. L'offre me semble très attrayante, et ils me disent qu'ils sont sérieux à propos du Lean. Mais j'ai déjà été échaudé. A quoi dois-je prêter attention ?**

Aïe – pas facile. Quand les gens vous disent qu'ils sont sérieux, ils le pensent en général. Mais le pensent-ils vraiment ?

C'est très difficile à savoir en les rencontrant ou même en allant sur le **Gemba**. L'attitude actuelle des gens ou l'état du milieu de travail n'aide pas parce que les dirigeants vous embauchent précisément parce qu'ils veulent changer cela. Dans le passé, je me souviens de certains Senseis qui commençaient par « d'abord nettoyer l'usine » et vous tester sur le **5S** pendant des années avant de passer aux choses sérieuses, mais ce n'est tout simplement pas pratique.

Je ne sais toujours pas comment résoudre ce problème, surtout parce que les gens qui demandent de l'aide ne se connaissent pas eux-mêmes. Au fil des ans, j'ai appris à mettre à l'épreuve deux hypothèses *comportementales* fondamentales :

1. **L'intention** : Veulent-ils vraiment gagner ou veulent-ils simplement rester dans le jeu ?
2. **L'ouverture d'esprit** : Sont-ils vraiment prêts à changer ou cherchent-ils simplement des alibis pour ne pas changer ?

*La prise de décision est la compétence préférée des Leaders, obtenir des gens qu'ils fassent des choses, et puis éviter les balles lorsque les choses tournent mal. Le Lean, c'est construire son succès en aidant les autres à aller de l'avant, en leur apportant de la reconnaissance et en les développant.*

L'intention compte réellement. Vouloir gagner signifie avoir une idée de ce à quoi ressemblerait le succès – produit, service, croissance, rentabilité, vente de l'entreprise. C'est aussi assumer l'entière responsabilité de l'état actuel. Oui, parfois (souvent) les courants sont contraires. Oui, nous n'avons pas les bonnes personnes dans l'entreprise. Oui, les marchés n'évoluent pas favorablement. Pourtant vouloir gagner, c'est accepter d'être interpellé par la société et de se poser la question : Que devons-nous changer pour tirer profit de ces défis ?

### **Sont-ils Vraiment Prêts ?**

Ensuite, sont-ils prêts à changer ? Le changement est fun, mais le changement est difficile. Les habitudes ont la vie dure. Nous savons tous que nous avons de mauvaises habitudes que nous aimerions changer (mais nous n'y parvenons pas) et de bonnes habitudes que nous voulons développer – mais souvent nous ne savons pas lesquelles. Le principal problème pour les hauts dirigeants, c'est que les qualités qui leur ont permis d'arriver là où ils en sont peuvent être un handicap pour la suite. Un bébé mignon ne fait pas un enfant gentil, ou un adolescent populaire, un jeune adulte agréable, un bon parent, un quadragénaire brillant ou un aîné sage. Ce qui vous aide à une étape peut tout aussi bien vous gêner à l'étape suivante.

Les Leaders deviennent des Leaders principalement parce qu'ils prennent les choses en main et font ce qui est nécessaire. Leurs compétences préférées sont la prise de décision, la capacité d'amener les gens à faire des choses, puis d'esquiver les balles quand les choses tournent mal. Le Lean, à contrario, c'est avant tout construire son succès en aidant les autres à aller de l'avant, en leur

apportant la reconnaissance et des opportunités de développement. On ne fait pas des choses aux gens, on fait des choses avec les gens – ce qui est un changement assez important.

	Stay in the game	Win
Ready to change		
Looking for alibi activities not to change		

### Faites Attention aux Scénarios

La plupart des personnes vous diront qu'ils veulent gagner au jeu de la compétition, mais quand vous leur demandez de préciser, ils n'ont aucune idée claire de ce que « gagner » signifie. Ils veulent juste rester où ils se trouvent et ne pas perdre de terrain.

La plupart des gens vous diront qu'ils sont prêts à changer, mais quand vous les testez sur n'importe quel changement réel, comme aller sur le [Gemba](#), écouter des informations défavorables, ou avoir des conversations sincères sur leurs préjugés, ils en reviennent à vouloir contrôler la conversation pour éviter de prendre en compte le changement réel et tenter de vous ramener aux activités qu'ils avaient en tête au départ : faire des choses pour montrer leur intention mais sans vraiment mettre au défi le système en place.

Vous vous retrouvez alors avec quatre scénarios différents :

- 1. Veut gagner, prêt à changer :** Cela va fonctionner et même être fun, parce que tous les outils Lean consistent à explorer avec les personnes sur le terrain ce qui doit être changé pour gagner et à les faire participer à l'élaboration du [travail](#) et de la façon dont nous le faisons ensemble.
- 2. Veut rester dans le jeu, prêt à changer :** Des changements réels et intéressants se produiront, mais il y a de fortes chances qu'ils ne se maintiendront pas, parce que la volonté de durer et de continuer à relever les défis à long terme ne sera pas là, de sorte que des changements se succéderont, mais la situation reviendra à ce qu'elle était auparavant lorsque les circonstances sont difficiles. Intéressant, mais globalement frustrant.

3. **Veut rester dans le jeu, à la recherche d'alibis** : Là, c'est facile : c'est dans cette catégorie que se situent la plupart des programmes Lean. Vous pouvez avoir un programme à l'échelle de l'entreprise avec 1/ [une cartographie des flux](#), de tous les flux, 2/ des groupes de [Kaizen](#) pour éliminer les [gaspillages](#) ponctuels et 3/ des réunions d'équipe quotidiennes, des briefings, des réunions de 5 minutes (appelez-les comme vous voulez) et chacun sera très heureux.
4. **Veut gagner, à la recherche d'alibis pour ne pas changer** : C'est une situation dangereuse – n'y allez pas.

En fin de compte, vos propres motivations et aspirations comptent tout autant que les leurs. Quel scénario recherchez-vous ?

Le scénario gagnant/changement est amusant, mais c'est une ascension difficile et cela signifie que vous devez avoir envie de gagner et être prêt à changer également. En pratique, cela signifie comprendre que votre relation avec l'équipe de direction est essentielle au succès et, comme dans toute relation, vous devrez vous adapter pour forger des liens et trouver un terrain d'entente.

Je suis désolé de dire que je ne sais vraiment pas comment répondre à cette question. Le seul conseil que j'aurais, c'est d'écouter vos sentiments à leur sujet – faites confiance à votre cerveau droit. Il détecte probablement des choses que votre cerveau gauche essaie de laisser de côté afin de rationaliser votre décision. En fin de compte, il s'agira d'une question simple, mais difficile : vous sentez-vous en sécurité avec eux ? Se sentiront-ils en sécurité avec vous ?

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

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4940>