



## **Devenir un dirigeant lean par l'engagement et la posture sur le terrain**

par Norbert Dubost

Tout le monde le sait, une entreprise ne peut être ou devenir lean que par la volonté et l'engagement de son dirigeant.

Tous les dirigeants souhaitent le développement de leur entreprise, la croissance de leur chiffre d'affaire, l'amélioration de leurs résultats financiers, la satisfaction de leurs clients et de leurs employés. Dans un environnement concurrentiel, ils lancent tous des Plans d'Amélioration ou de Transformation. Certains, de plus en plus nombreux, ont entendu parler du lean, et de l'avantage compétitif qu'il peut donner à l'entreprise grâce à la satisfaction des clients et au développement des employés. Plutôt sympa, non ? Le lean, mis au point patiemment, pas à pas, durant des décennies par les dirigeants successifs de Toyota et leurs senseis, est sans aucun doute la meilleure pratique de management d'entreprise au monde.

Alors just do it.....? Pas tout à fait. Avant de se lancer, le dirigeant lean doit s'interroger sur ses propres intentions, sa propre volonté de changer non seulement sa façon de faire mais surtout sa façon de penser. Il doit passer un peu de temps sur lui-même pour évaluer sa volonté de futur dirigeant lean et aller sans attendre sur le gemba (le terrain) pour regarder les choses telles qu'elles sont vraiment, et se faire une idée de l'ampleur des « gaspillages » (rebut, retouches, stocks, déplacements, attentes, démotivation, absentéisme,..) dans son entreprise. Et, corrélativement, de la mine d'or qu'il a sous les pieds.

En parallèle, il doit faire un effort pour appréhender quelque peu la théorie de cette pratique de management. Lire un ou deux bouquins sur le sujet, aller sur les réseaux sociaux, se connecter sur les sites spécialisés, discuter avec d'autres dirigeants lean lui permettra d'entrevoir de quoi il s'agit. Il devra notamment intégrer que le lean, contrairement à certaines idées reçues, n'est pas que du bon sens. Le futur dirigeant lean doit donc se préparer à faire aveuglément confiance, au début, à une pratique de management en partie contre-intuitive.

Par exemple, il va lui falloir un peu de "lâcher prise" pour considérer que l'amélioration de sa ponctualité viendra de la diminution de ses stocks ou d'imaginer qu'il va baisser ses coûts de revient en pratiquant le flux pièce à pièce. C'est comme le premier saut en parachute, il faut admettre que la technique du pliage de la toile est bien maîtrisée... par d'autres.

Il doit aussi savoir que le lean n'est pas une simple boîte à outils dans laquelle il pourrait choisir ceux les plus adaptés à la présumée pathologie de son entreprise, par exemple ne s'intéresser qu'aux Kanbans et au Kaizen ou ne retenir que le système de suggestions et l'arrêt au premier défaut.

En effet, le Lean est un Système dans lequel chaque brique - kanban, jidoka, kaizen, suggestions, dojo,... - renforce la solidité des autres et est nécessaire à la magie de l'ensemble.

Mais au-delà de la volonté, il est aussi question de savoir-être. Une entreprise se comporte et évolue selon la volonté du patron telle qu'elle est perçue par les employés. Et cette perception dépend du savoir-être et des actions du dirigeant bien plus que de ses paroles ou du référentiel ISO 9001 de la société.

Ainsi l'entreprise lean requiert de la part de son dirigeant un savoir-être particulier. Il va devoir développer, utiliser, un ensemble de comportements, d'attitudes, de postures et de rituels adaptés au soutien de la pratique du lean.

Pour commencer, il renforce la place centrale du client dans l'entreprise et chaque plainte client motive une réaction de sa part. Très vite aussi, il montre tout l'intérêt qu'il porte à chaque employé par sa préoccupation permanente de la sécurité et demande à être informé de l'occurrence de chaque accident. Sa passion pour la qualité des produits de l'entreprise se matérialise en demandant qu'un défaut constaté lui soit présenté chaque semaine. Pour transformer son entreprise, il lui faut transformer les têtes. Pour cela, il doit porter lui-même les points les plus contre-intuitifs du lean, et, en toute circonstance, se montrer intransigeant sur des fondamentaux tels que le flux tirés lissés pièce à pièce, les kanbans, l'arrêt au premier défaut et l'andon.

De son expérience grandissante du gemba walk, il est à l'école de l'humilité car il voit bien que son entreprise est loin de créer toutes les conditions pour que chacun, à son poste, puisse ajouter en toute sécurité et sérénité sa part de la valeur ajoutée telle qu'attendue par les clients et par ses collègues. Chaque visite terrain est une découverte et un examen : regarder, écouter, demander pourquoi et montrer du respect à chacun..... Sa relation au temps évolue. Certes il continue de s'intéresser aux livrables et jalons projets de l'année ou du mois, mais il veille à ce que l'entreprise vive au rythme de la journée et, mieux encore, au rythme du besoin client, le takt time.

Dans son entreprise, les petits pas dans la bonne direction (Kaizen, suggestions, A3,..) sont la règle et prolifèrent, et les procrastinations en attendant le grand projet structurant sont bannies. Il valorise aussi tous ceux qui apportent des raisonnements nouveaux face à des situations nouvelles ou à des problèmes anciens qui perdurent. Plutôt que d'imposer les siennes, il encourage chacun à tester ses propres idées avec méthode et avec les autres pour garder ce qui fonctionne et à abandonner ce qui ne convient pas. Chacun des employés doit pouvoir vivre chaque jour à fond et rentrer le soir satisfait de sa journée.

Lui-même s'efforce d'afficher sa propre volonté d'apprendre : aller voir un Kaizen, engager la conversation avec l'équipe concernée et la féliciter pour la rigueur de la méthode appliquée et l'avancée réalisée, écouter son CODIR formuler et présenter (via des A3) des hypothèses nouvelles qui seront ensuite testées par l'ensemble de l'équipe de Direction.

Il n'oublie pas de se préoccuper de ses managers de proximité en les déchargeant des tâches administratives et de reporting inutiles pour leur donner le temps et l'envie de s'occuper de l'équipe et de chaque personne. Et quand il passe sur le terrain, il n'oublie jamais de se faire présenter la personne qui a fait la dernière suggestion du service. D'une manière générale il montre que pour lui, la chaîne de l'aide est encore plus importante que la chaîne de commandement.

Au bout de compte, son entreprise sera lean parce qu'il a adopté un ensemble de comportements, d'attitudes, de rituels, adaptés au soutien de cette pratique de management. Et cette posture n'est pas délégable à un Lean Officer, fût-il charismatique. Son entreprise sera lean parce que sa volonté de dirigeant est validée aux yeux de tous par son savoir-être de dirigeant lean. Son entreprise sera lean parce qu'il est très sérieux et intransigeant sur cette stratégie et que son engagement est total. Il a bien compris que si ce voyage est exaltant, il n'en sera pas moins long et escarpé et qu'il devra être endurant, très endurant et ne jamais reculer... car il doit emmener chaque jour et pour longtemps tous ses employés dans la bonne direction.