

Source : What should I expect as a lean manager?

Cher Gemba Coach,

Je suis actuellement chef d'équipe, et on m'a proposé un poste de responsable Lean – à quoi devrais-je m'attendre ?

Ah! Eh bien, cela dépend vraiment du type d'organisation et du type de Lean que pratique votre hiérarchie. Pour s'en convaincre sur le Gemba, divisons la question en deux situations :

1. **Excellence opérationnelle** : Le PDG a délégué à l'un de ses directeurs un programme pour faire des économies ou des améliorations.
2. **Transformation Lean** : Le PDG travaille avec un Sensei pour passer plus de temps sur le Gemba et changer la manière dont il dirige l'entreprise.

Ce sont deux cas extrêmes qui déterminent largement le rôle du responsable Lean.

Dans le premier cas, l'excellence opérationnelle, votre métrique du succès est de réaliser des « améliorations » - parfois mesurés en économies sonnantes et trébuchantes, parfois plus vaguement, par exemple résoudre les problèmes de quelqu'un ou bien améliorer la performance d'un processus.

Votre travail est celui d'un consultant interne ou d'un coach ; vous devez apprendre les outils de la boîte à outils du Lean qu'utilise votre entreprise, trouver des chefs d'équipes prêts à les expérimenter, et les accompagner de manière à avoir des résultats visibles – et assurer le suivi de leurs progrès parce que c'est ce sur quoi vous serez évalué au bout du compte.

Dans ce cas, il vous faut trois compétences principales pour réussir :

- **Les outils** : Il y a beaucoup d'outils dans la boîte à outils du Lean. Généralement le programme de l'entreprise s'intéresse plus à certains qu'à d'autres, ce qui représente déjà beaucoup de choses à mettre en œuvre sur le Gemba. Choisissez quelques outils, et approfondissez-les, à la fois en lisant tout ce que vous pouvez trouver sur le sujet et en les utilisant sans cesse au travail. Il y a maintenant une littérature suffisamment dense sur la plupart des outils classiques, et les gens attendront de vous que vous sachiez de quoi vous parlez.

- **La persuasion** : La négociation et la persuasion sont des prérequis pour réussir. Vous devez persuader l'équipe de prendre sur son temps de travail pour investiguer un thème à améliorer. Vous devez persuader le chef d'équipe que cela va être bon à la fois pour la performance de son équipe et pour lui personnellement. Ensuite, quand cela devient plus difficile, vous devez persuader l'équipe de continuer jusqu'à ce que vous ayez quelque chose à montrer. Cela implique une négociation constante avec l'équipe (et sa hiérarchie) et d'essayer constamment de les convaincre de s'y tenir. Personne n'est préparé spécifiquement à cet aspect du job. Vous devez donc commencer votre propre programme de lecture sur la persuasion et la négociation, cela fera la différence entre l'échec et le succès.
- **Métriques** : Est-ce que la chute d'un arbre dans la forêt fait du bruit s'il n'y a personne pour l'entendre? La troisième compétence critique pour un coach Lean interne est d'être capable de piloter la remontée des informations et de s'assurer que les équipes accompagnées ont des résultats – quelle que soit la manière de les mesurer. Ceux-ci n'ont pas besoin d'être des résultats en euros (connus pour être difficiles à atteindre), cela peut être des résultats de processus. N'importe quoi. Mais vous devez apprendre à comprendre comment fonctionnent les systèmes de reporting interne et ce que suivent en particulier les dirigeants – quelque chose dont personne ne nous parle jamais.

Sympa mais rare

L'attractivité de tels rôles vient du désir – sain – d'aider les gens et de la conviction – trompeuse – que nous pouvons, depuis l'extérieur, corriger leurs processus. Certainement, aider une bonne équipe avec un bon chef d'équipe à réfléchir systématiquement sur un aspect de leur travail jamais investigué jusqu'ici les aidera – il n'y a pas de débat. Et cela rend le travail sympa et motivant.

Mais c'est aussi relativement rare. La plupart du temps, les équipes s'impliquent dans le programme avec toutes sortes d'arrière-pensées politiques, utilisent cette opportunité pour attaquer de faux problèmes ou bien pour montrer à quel point leur travail est dur, et le coach Lean se fait entraîner dans leur « sauvetage » – ce dont personne n'est capable. Le risque principal est alors de vous trouver entre le marteau et l'enclume, protégeant l'équipe de la pression de la Direction tout en devant persuader en même temps l'équipe de persévérer dans le programme. Ce n'est vraiment pas queque chose de sympa. Si votre équipe de dirigeants a en tête un programme d'excellence opérationnelle, apprendre les outils de la boîte à outils n'est pas suffisant. Vous devez aussi comprendre les aspects

politiques de ces programmes, parce qu'autrement ils se retourneront contre vous. Et s'opposer à votre propre désir « d'aider » les équipes qui, généralement, ne l'ont pas demandé

Dans le second cas, le PDG travaille avec un Sensei pour transformer la manière dont il dirige l'entreprise. C'est une toute autre paire de manches. Dans cette situation, le PDG a compris que la performance est globalement générée par l'énergie du Kaizen : résolutions volontaires de problèmes clients, amélioration de processus en équipe, et idées individuelles créatives qui aboutissent à des connaissances stratégiques au niveau de la direction.

Dans ce scénario, le PDG s'est typiquement engagé dans un programme de Gemba Walks pour voir comment les équipes :

- Résolvent les problèmes,
- Pratiquent le Kaizen,
- Mettent en œuvre les idées.

La volonté de faire avancer les choses ne vient désormais plus de vous, en tant que coach, mais de la hiérarchie qui a besoin de donner des exemples concrets de ce que le PDG demande, ce qui essentiellement consiste à :

1. Mettre en place du management visuel, la plupart du temps le Juste à temps
2. Démontrer l'implication volontaire en équipe dans l'amélioration

Le job du responsable Lean est alors très différent – ce n'est plus un travail de coaching, mais d'opérationnel : Comment s'assurer que les Gemba Walk du PDG seront réussies en faisant en sorte que les équipes soient prêtes à présenter ce qu'elles font. L'accent n'est plus mis sur le cajolement d'équipes pour leur faire faire quelque chose ou bien pour leur apprendre à résoudre des problèmes – ce qui est le rôle de leurs chefs – mais plutôt de s'assurer qu'elles peuvent présenter clairement ce qu'elles ont fait. Cela implique essentiellement d'aider l'équipe sur l'aspect visuel de leur tableau de pilotage quotidien de résolution de problèmes, sur le Kaizen des cercles de qualité, sur la remontée et le suivi de la mise en œuvre des idées, et sur le management visuel.

- **Pilotage quotidien** : Lorsque les dirigeants arrivent sur n'importe quel lieu de travail, la première question qu'ils ont en tête et le premier point à discuter pour l'équipe est : Comment vont les affaires? Les équipes sont habituées à rendre

compte à leur propre hiérarchie intermédiaire mais sont rarement préparées à parler au grand patron, qui a une compréhension complètement différente de l'entreprise comme un tout. La première chose pour aider l'équipe là-dessus est le pilotage quotidien ; quelle est la mesure critique du résultat, comment sont gérés les changements quotidiens, comment l'équipe communique-t-elle lors des points quotidiens, et ainsi de suite.

- **Résolution de problèmes** : Le point suivant à l'ordre du jour est de regarder quels sont les problèmes que l'équipe aborde de sa propre initiative, et comment elle s'y prend pour les résoudre. Là encore, si les problèmes sont présentés clairement et visiblement, vous évitez les discussions longues, maladroitement, parfois affreuses pour laisser l'équipe prendre la parole. Voici un modèle typique de tableau de résolution de problèmes, qui produit des miracles :

Date	Problème	Cause	Contre mesure	Effet

- **Kaizen d'équipe** : ici aussi, la visualisation rend les choses possibles. Le Kaizen n'est pas de votre responsabilité, mais de celle du management. Là où vous pouvez vraiment être un soutien, c'est pour aider l'équipe dans son récit, que ce soit sur un A3 ou via un cercle qualité. Le format le plus simple est probablement celui-ci :

<i>Sujet de Kaizen :</i>	
<i>Opportunité de gains</i>	Quel gain concret recherchons-nous?
<i>Analyse des méthodes actuelles</i>	Analyse pas à pas de ce que nous faisons actuellement et de là où ça va pas

<i>Nouvelle idée</i>	Qu'est-ce que nous voulons essayer?
<i>Test de la nouvelle idée</i>	Qui avons-nous besoin de convaincre et comment?
<i>Mise en œuvre du nouveau processus</i>	Une fois que nous sommes au clair sur ce que nous voulons changer, comment s'organise-t-on pour le faire?
<i>Évaluation et standardisation</i>	Si cela marche après un certain temps, que devons-nous changer d'autre de sorte que le nouveau processus s'enracine?

- **Idées créatives** : de manière similaire, le truc ici est d'aider le chef d'équipe à montrer la manière dont les idées individuelles sont prises en comptes et soutenues jusqu'au bout de leur concrétisation.
- **Management visuel** : Probablement la partie la plus technique du Lean, là où la hiérarchie intermédiaire vous demandera de l'aide – ou plus probablement, cherchera quelqu'un pour faire à sa place. Mais ici aussi, dans une transformation Lean, le pilotage visuel physique est le boulot *de la hiérarchie*, sinon tout cela ne sert à rien. Connaître tout ce qu'il y a à connaître sur le management visuel est évidemment important car les transformations Lean s'articulent sur un management visuel adéquat, mais plus en tant qu'auditeur plutôt qu'en tant que coach ou exécutant. Sinon, la hiérarchie choisira la solution facile et vous le déléguera.

Coacher ou mettre la pression ?

Mettre en place le Gemba Walk idéal est un travail *très* différent d'aider les équipes dans la gestion de leurs problèmes et/ou de leurs améliorations. De mon expérience, le premier réussit (si le PDG et le Sensei réussissent) et le second échoue à chaque fois (après une phase initiale de résultats rapides sur des sujets faciles). Dans la vraie vie, on fait toujours un peu des deux, clairement. Mais nous devons avoir conscience de la différence fondamentale qu'ont ces approches : l'une est un accompagnement des équipes pour les protéger de la direction (ou pour leur mettre la pression pour avoir des résultats à apporter à la direction), l'autre est une assistance au PDG et au Sensei pour créer un programme réussi de Gemba Walk au service des initiatives de Kaizen.

Bizarrement, on en apprend bien plus sur le Lean dans un programme piloté par le PDG/Sensei, principalement parce qu'il vous apprend premièrement, le sens des affaires, et deuxièmement, à gérer la séquence si difficile à découvrir par soi-même :

{ problème typique → exercice et amélioration → connaissance et initiative },

car on doit travailler avec des équipes qui suivent leurs propres agendas et ont rarement une vue globale de l'entreprise.

Il y a le Lean, et ensuite il y a le Lean. Par conséquent, il y a des rôles de responsable Lean – et il y a des rôles de responsable Lean. L'idée selon laquelle un responsable Lean peut à la fois conseiller une équipe sur ce qu'attendent le dirigeant et le Sensei (voici comment vous trouvez la solution de l'exercice qu'ils vous ont donné) et soutenir l'équipe dans la préparation de Gemba Walks positifs pour le PDG – le succès engendre le succès. Il faut comprendre quel problème nous essayons de résoudre : un programme de chantiers d'amélioration de la productivité pour faire des économies, ou bien un programme de Gemba Walk pour produire des idées et l'engagement volontaire pour essayer de nouvelles manières de satisfaire les clients. Le type de programme dans lequel vous vous trouvez déterminera quelles sont vos cibles et comment vous allez vous y prendre pour les atteindre.

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