



L'ART DE MANAGER ET DE PROGRESSER AVEC LE LEAN

La conférence du lundi

Michael Ballé

Qu'est-ce que le lean nous a appris sur le management ?

Le management est un art plus qu'une science. Le bon management est toujours contextuel et repose sur la compréhension technique des situations, l'intuition des personnes et du bon sens politique. Toutefois, tout art repose sur des pratiques de base, des gestes, dont la maîtrise permet l'improvisation en situation.

Quels sont les gestes fondamentaux du métier de manager ? Et quel est l'outil lean pour faire du kaizen et s'améliorer ? Avec plus d'un siècle de théorie du management, il est possible d'établir des standards de départ et des exercices lean de kaizen pour progresser.

1. JANVIER : Satisfaire ses clients

Le succès repose sur une base croissante de clients qui vous recommandent. Pour satisfaire pleinement ses clients il faut s'engager dans la continuité de cette satisfaction et comprendre l'évolution de leurs attentes. En parallèle il faut connaître produits, services et technologies parfaitement pour comprendre les zones de rapprochement ou d'éloignement. La satisfaction des clients passe par la réussite de la partie standard du travail, mais aussi des demandes singulières de chaque personne. L'outil lean est la VA/VE pour apprendre à délivrer plus de valeur concrètement, pas à pas.

2. FEVRIER : Être team leader

Être leader commence par une conversation régulière, avec chaque membre de l'équipe, un à un, sur les priorités. Le leader aide ses équipiers à sortir du triangle de Karpman en clarifiant le contexte, ouvrant des perspectives et encourageant à l'action concrète. Cela nécessite écoute sur les problèmes et empathie sur les situations. Cela nécessite également apprendre à formuler des buts à long-terme et des objectifs concrets, et d'apprendre à générer les différents modes de relation à ces objectifs. Être respecté en tant que team leader signifie également avoir un savoir-faire à apporter à ses collaborateurs et savoir leur donner du feed-back quand la situation le demande (et dans les revues annuelles). L'outil lean est la visualisation et les standards : quel sujet peut être visualisé pour être mieux compris ? D'où part-on pour réfléchir ?

3. MARS : Se repérer dans les situations ambiguës et complexes

Pour prendre des décisions astucieuses il faut savoir se repérer dans des situations organisationnelles volatiles, incertaines, complexes et ambiguës. La plupart des situations managériales sont politiques et empreintes du brouillard de la guerre : les priorités stratégiques ne sont pas claires, les enjeux de pouvoir omniprésents et la friction quotidienne de l'opérationnel occupe, distrait et fatigue. Quel est l'éléphant dans la pièce que personne n'ose aborder, mais qui finira par nous écraser ? Comment s'exprime le leadership primaire de fortes personnalités qui se jalourent et rivalisent ? Qui suivre ? Qui éviter ? Qui démasquer ? L'outil lean est de pratiquer le *bad news first* : apprendre à écouter les informations défavorables et de se poser la question de ce qu'ils voient qu'on ne voit pas, ce qu'ils savent qu'on ne sait pas.

4. AVRIL : Vendre un projet (quand personne n'achète)

Au travail, tout est une vente – pour faire avancer ses idées, il faut savoir convaincre, influencer et obtenir feux verts et ressources. Les clés de la vente sont 1/ établir un rapport, 2/ comprendre le

problème concret du client, 3/ accompagner les choix, 4/ conclure l'affaire et 5/ assurer l'après-vente. Bien vendre une idée nécessite de comprendre comment influencer et pour cela d'analyser les enjeux concrets pour l'ensemble des décisionnaires : quelle insatisfaction cherchent-ils à résoudre, quels risques voient-ils. L'outil de kaizen est le A3 de proposition de projet qui permet de clarifier en quoi la solution résout le problème – et le teamwork, résoudre les problèmes au-delà des frontières fonctionnelles.

5. MAI : Piloter un budget

Les organisations tiennent sur des budgets : des plans d'allocations de ressources et d'espérances de gain financier et opérationnel. Piloter son propre budget est incontournable pour trouver sa place dans le schéma d'ensemble. Au-delà du suivi des dépenses, cela signifie voir au quotidien les dérives et les impasses faites avec une prière à la Sainte Vierge. Il ne s'agit pas de contrôler chaque coût de manière idiote, mais de se faire un tableau de bord simple qui permet de visualiser l'avancée glissante des recettes et des dépenses. Piloter un budget veut également savoir répondre aux demandes de *reporting* de la hiérarchie. L'outil lean est la construction d'indicateurs de productivité qui permettent d'anticiper la direction des résultats.

6. JUIN : Faire face à un revers

Les obstacles et déceptions sont inévitables et nos principaux moments d'apprentissage. Quand elles essuient un revers, les équipes ont tendance à se plonger dans le quotidien de leur travail en espérant que tout va continuer comme avant – et le premier réflexe du manager est de faire le travail de tout le monde. Lorsque la situation continue d'empirer, l'équipe se voit de plus en plus comme une victime, se décourage et se blâme mutuellement, ce qui dégrade ambiance et motivation. Faire face à un revers signifie regarder le point suivant et ne pas commettre la même erreur. Cela requiert de l'écoute, une analyse franche de la situation (avec ses alliés) et un *reframing*. L'outil lean est la résolution de problème pour créer un espace de réflexion et d'analyse.

7. JUILLET : Gérer ses tâches et son temps

La seule ressource qu'on ne peut augmenter est le temps, la véritable clé du succès est la productivité sans stress. Nous sommes tous noyés de requêtes immédiates qui, si on les suit toutes, ne nous laisse plus le temps pour accomplir nos véritables buts. Gérer son temps et son travail nécessite avant tout de sortir tout ça de sa tête et le visualiser : 1/ répéter les objectifs et les transformer en une action concrète à faire tout de suite, 2/ visualiser les demandes et les traiter en ordre d'arrivée (à faire tout de suite, à ignorer, à passer à quelqu'un d'autre, à traiter comme un projet à part entière, à traiter comme incomplet mais important), 3/ avoir un mécanisme clair de points réguliers, qui ne se transforme pas en réunionite. Le challenge suivant est de gérer les variations de demandes, et comment on les transfère à l'équipe. L'outil lean pour mieux manager le temps est le kanban et la mesure du lead-time.

8. SEPTEMBRE : Communiquer de manière persuasive

Communiquer est un geste qui vise à orienter, influencer et déclencher des actions. Discuter n'est pas communiquer. Transmettre de l'information n'est pas communiquer. Communiquer signifie présenter une information selon un contenu et un format qui va déclencher une action (souvent en visant une action souhaitée). Communiquer signifie transférer une pensée d'un cerveau à l'autre. La clarté de la communication est la clé de son efficacité – la discussion ne fait que laisser chacun sur ses idées d'origine. Communiquer signifie expliquer 1/ quoi, 2/ comment, 3/ pourquoi, pour motiver l'autre à prendre un compte l'information et agir. Bien communiquer nécessite comprendre le messaging, le storytelling, les accroches, le medium et les voies d'information. L'outil lean pour mieux communiquer est le 5S qui permet de clarifier et standardiser les canaux de communication.

9. OCTOBRE : Coordonner des partenaires

Plus les objectifs sont ambitieux, plus on a besoin de partenaires pour les réaliser. Travailler avec des partenaires commence par la réalisation que notre succès dépend de leur succès. Cela signifie d'apprendre à classer ses partenaires potentiels et à bâtir des relations solides sur le long terme en partageant succès et revers, ce qui implique de bâtir des relations sur la confiance et non le contrôle. Pragmatiquement, cela commence par savoir animer les rencontres et les réunions. Cela signifie également de promouvoir les autres plutôt que soi-même. Enfin, cela signifie de réfléchir en termes de constellations, pas de quelques stars. L'outil lean pour progresser est le flux tiré avec *andon*, pour capter la valeur par capillarité et non par extraction et construire des relations au quotidien.

10. NOVEMBRE : Sécuriser les ressources critiques

Le secret de la réussite moyen et long-terme en tant que manager est de comprendre quelles sont les ressources rares qui permettent d'avancer et comment les cultiver : labourer et planter, pas que moissonner. Ces ressources sont de tout ordre : clients phares, alliés politiques, accès au savoir, sérénité et plaisir au travail, ressources physiques, etc. La réussite long-terme nécessite de se traiter soi-même comme client et de programmer du temps pour cultiver ces ressources, à commencer par du temps de lecture. L'outil lean est le *gemba walk*, et apprendre à manier de front ouverture d'esprit et apprentissage de gestes précis.

11. DÉCEMBRE : Développer des collaborateurs

La culture du kaizen (participation volontaire à l'amélioration de la qualité, flexibilité, coûts) est la clé du développement des collaborateurs. Certaines équipes ont la culture du kaizen, d'autres pas. Certaines équipes croient que 1/ il est utile de faire du kaizen car cela va faire baisser la pression 2/ que c'est possible et 3/ qu'on va y arriver et apprendre à travailler plus astucieusement. D'autres pensent que c'est une perte de temps tant qu'on n'a pas délivré les résultats demandés, 2/ que ce n'est pas concrètement possible et 3/ que même si on essaye, on n'aboutira à rien. Ces deux attitudes différentes mènent à des expériences différentes. L'outil lean pour développer les équipes est le kaizen en 6 points : 1/ chercher un gain, 2/ analyser la méthode actuelle, 3/ imaginer une idée nouvelle, 4/ la tester et la faire accepter par les autres parties prenantes, 5/ la mettre en place, 6/ découvrir ce qu'il faut changer d'autre pour que cela devienne une nouvelle routine.

Intervenant :

Michael Ballé est co-fondateur de l'Institut Lean France et auteur de nombreux livres de management : *Managing With Systems Thinking* (McGraw-Hill, 1994), *The Effective Organization Workbook* (McGraw Hill, 1997), *Reengineering des processus* (Dunod, 2000), *The Gold Mine* (Lean Enterprise Institute, 2005), *The Lean Manager* (Lean Enterprise Institute, 2009), *Lead With Respect* (Lean Enterprise Institute, 2014), *Le Management Lean* (Pearson, 2016), *La Stratégie Lean* (Eyrolles, 2018), *The Lean Sensei* (Lean Enterprise Institute, 2019).

Lieu de formation : Paris

Dates 2021 : lundi 11 janvier, 8 février, 8 mars, 12 avril, 10 mai, 7 juin, 5 juillet, 6 septembre, 11 octobre, 8 novembre, 6 décembre

Horaires : 19-21 h

Prix : 95€ HT la session ou 935 € HT pour les 11 sessions (85 € HT la session)

Inscriptions : www.institut-lean-france.fr