



La magie de la diversité

par Anne-Lise Seltzer

Le Lean Summit qui s'est tenu ce mois-ci nous a donné une belle opportunité de nous retrouver, entre praticiens d'horizons différents, pour échanger nos histoires de gemba et continuer d'apprendre tous ensemble. Quelles leçons pouvons-nous en tirer ?

Au-delà du plaisir de se voir ou revoir « en vrai » qui était réel et partagé, ce rendez-vous a permis de rendre visible la diversité grandissante de cette communauté dans ses différentes dimensions.

En 2014, les femmes représentaient 15 % des participants. Et ce chiffre est passé à 25 % en 2016 et 2018. Cette année, elles étaient 35 %. Cette augmentation est sans doute à mettre en lien avec la plus grande diversité des secteurs d'activité impliqués dans la pratique du lean. Sur scène comme dans l'auditorium, aux côtés de l'industrie, ce sont en effet les services, la logistique, la tech, la santé, le BTP, l'éducation et tant d'autres qui étaient représentés.

A cette variété des secteurs, s'ajoutait celle de la nature des organisations inscrites. De l'auto-entrepreneur à la plus grande entreprise de France, de la société dont la notoriété n'est plus à faire à celle qui débarque sur le marché, de la startup en train de *scaler* au secteur public, toutes étaient présentes et ont contribué à enrichir les échanges qui se sont tenus au fil des interventions.

Des discussions ont pu se dérouler entre des responsables d'entreprises, de sites, d'activités, de services, d'équipe, de projet, entre des *Lean Officers*, entre des personnes dont c'est le premier pas dans le lean et d'autres qui ont plus d'expérience dans le domaine, entre des jeunes et des (un peu !) plus âgés.

Pourquoi insister sur cette hétérogénéité ? Tout d'abord parce qu'elle est riche et finalement pas si fréquente dans ce type d'événement professionnel. Mais surtout parce qu'elle reflète bien un élément intrinsèque du lean : une pratique faite pour mieux saisir ce qui nous arrive ensemble dans l'organisation, sans rester enfermés dans nos silos respectifs avec une seule vision du monde et toujours la même histoire à se raconter – souvent une histoire du « *eux contre nous* » qui paralyse l'entreprise.

Aujourd'hui, nous voyons que toutes les fonctions, toutes les professions ont commencé à s'emparer de cette pratique du lean pour essayer d'avoir un raisonnement différent et apprenant sur les situations rencontrées. Chacun a compris que, là où il est, il peut au niveau individuel comme collectif décider d'en apprendre davantage sur son sujet du moment, grâce à des discussions avec son équipe, ses clients, ses collègues avant de prendre une décision.

Quand une personne de l'hôpital vient écouter ce qui se fait en lean ingénierie pour mieux comprendre où se joue la qualité dans son activité, c'est un raisonnement apprenant. Quand des patrons partagent leurs apprentissages sur leurs propres *misconceptions*, cela ouvre à chacun des perspectives nouvelles avec des options inédites en termes d'action, et c'est aussi un raisonnement apprenant. Enfin, quand le jeu des billes rouges de Deming permet, 40 ans après sa conception, de faire réfléchir sur les modalités stériles du management au raisonnement exploitant en vigueur dans de nombreuses organisations, c'est aussi un raisonnement apprenant.

Les outils du lean sont conçus pour provoquer des discussions de cette nature. Qu'il s'agisse de 5S, d'un A3 ou d'un kanban, l'objectif est bien de faire émerger des discussions entre les personnes concernées par le sujet pour encourager la confrontation des points de vue et arriver peu à peu à un consensus sur les points à apprendre.

Pratiquer le lean, c'est mettre en œuvre de nouvelles façons de discuter ensemble et mieux se comprendre, en utilisant les outils pour activer de nouveaux protocoles relationnels entre les personnes, qu'elles soient d'une même équipe ou de services différents. Grâce à cette médiation outillée, ces personnes peuvent se réunir pour travailler ensemble, de manière concertée et délibérée, autour de la résolution de problèmes, de manière factuelle, en parlant un langage commun au service d'une ambition partagée : celle de satisfaire totalement leurs clients.

Ce changement de protocole relationnel peut se faire à tous les niveaux. Au sein d'une équipe avec un leadership porté par le team leader, entre plusieurs équipes qui travaillent sur des problèmes communs et s'organisent autour d'un takt time pour avancer de concert, avec les clients pour ne jamais perdre de vue leurs attentes, comme avec les fournisseurs pour mieux travailler avec eux.

A chaque niveau de l'organisation, cette question se pose différemment mais la pratique du lean reste identique. Le Lean Summit en est également une illustration car il constitue en définitive un des protocoles relationnels essentiels de la communauté lean, permettant à chacun des membres d'avoir l'accès à des discussions, qu'elles soient réelles avec d'autres participants ou avec soi-même, dans une logique d'auto-évaluation de ses connaissances et de sa pratique.

Il y a encore quelques années, les échanges lors du Summit étaient davantage centrés sur l'utilisation de « la boîte à outils du lean » sans remonter jusqu'à l'intention de chacun de ces outils. La grande leçon lean de ce nouveau cru, c'est que le secret d'une entreprise saine réside dans sa capacité à entretenir des conversations riches à travers les départements, en réunissant des communautés aussi diverses que possibles. C'est cette variété qui permet de continuer à apprendre dans la durée.