

Lean : les six facteurs-clés pour rater la démarche !

Vous avez lu les différents articles du dossier Lean management. Vous vous dites que cela pourrait bien être intéressant pour votre organisation. Mais comment vous y prendre ?



Il n'y a pas d'approche unique ou standard pour mettre en œuvre le Lean.

Il convient tout d'abord de bien s'imprégner de ses fondamentaux, qui demandent un « lâcher-prise » de nos croyances, ce qui ne peut pas être immédiat. Au quotidien, nous sommes pris par le « chronos », le temps après lequel nous courons de réunions en travaux. La première question à vous poser est : est-ce le bon moment, le « kairos » ?

Sommes-nous prêts maintenant pour changer et transformer notre organisation, au service de la performance et de l'enchantement des clients ?

Il faut du temps pour s'imprégner de la philosophie Lean !

Songez à Toyota, grande référence du Lean grâce à son Toyota Production System (TPS) ; le groupe a mis 50 ans avant d'arriver au niveau de qualité et de performance que nous connaissons aujourd'hui ...

Quels sont les écueils à éviter et les pièges dans lesquels ne pas tomber ? Promenons-nous donc au pays des facteurs-clés de l'échec !

La première manière de rater sa démarche Lean est de commencer avant qu'une réflexion préalable n'ait été menée au plus haut niveau. Vous pouvez faire « *quick and dirty* » et après on verra bien, il paraît que cela fonctionne et que les résultats sont exceptionnels.

Le deuxième point pour que votre approche Lean s'arrête aussi vite qu'elle a commencé est de considérer le Lean management uniquement sous un angle technique : après tout, le Lean ce n'est que des méthodes et des outils, il suffit donc de former à ces méthodes et outils puis de les appliquer et les résultats vont suivre. Négligez la dimension managériale, et ces aspects déterminants de leadership vont vous rattraper très vite. Il n'y aura pas que des bonnes nouvelles.

Un autre bon moyen d'étouffer très vite les initiatives de Lean est d'avoir une démarche parcellaire et non globale. Faites en sorte que cette démarche ne soit pas réellement intégrée à la stratégie et aux préoccupations-clés de la direction générale, qu'elle ne soit donc pas intégrée dans les critères d'évaluation de la performance des collaborateurs, et au premier chef des managers, vous verrez que les choses vont s'arrêter très vite ... ou qu'elles ne vont jamais pouvoir commencer ! Si le Lean n'est pas dans le courant stratégique et qu'il n'est donc pas porté par le management, ces « pertes de temps » vont cesser rapidement.



La première manière de rater sa démarche Lean est de commencer avant qu'une réflexion préalable n'ait été menée au plus haut niveau. »

Un quatrième facteur-clé d'échec est aussi le non engagement de la direction générale. Demandez à votre patron de faire un beau discours, écrivez-lui un texte qu'il va signer les yeux fermés et diffusez le tout accompagné du message : « *allez-y on attend des résultats* », vous verrez qu'il n'y en aura aucun. Si vous voulez motiver fortement les équipes, commencez par motiver votre direction. Demandez lui de se passionner et de faciliter les actions de transformation pour une meilleure performance. S'engager, c'est bien plus que dire, c'est agir. La direction doit montrer le sens (le pourquoi), donner les lignes directrices (le quoi) et faciliter les actions en mettant à disposition les ressources (le qui et le comment). C'est un acte de leadership.

Si vous voulez que les propositions de solutions n'aient aucune chance d'aboutir, négligez les actions de conduite du changement. Car en parallèle des actions d'amélioration, vous devez identifier les freins et les résistances afin de mener les tâches

nécessaires au changement : formation, communication et accompagnement. L'efficacité des progrès est conditionnée par le soutien au changement. Si vous n'accordez pas une attention particulière à la transformation culturelle indispensable, les résultats ne seront pas au rendez-vous.

Le cinquième autre facteur-clé d'échec certain : concentrer les objectifs exclusivement sur des gains de productivité ; les approches Lean sont fondamentalement basées sur la contribution et sur la valorisation de l'expertise métier des collaborateurs ; si vous faites du Lean un outil de cost-cutting, vous aurez toutes les chances pour que la participation des personnes aux projets pilotes ne se répète pas ! Enfin, une dernière solution pour échouer est de choisir des profils inadéquats pour déployer le Lean : ceux qui n'ont pas trouvé leur place, ceux qui ne sont pas crédibles, ceux qui manquent de charisme ou de mordant.

Si vous voulez réussir vite et bien choisissez les profils les plus performants pour conduire la démarche.

C'est en général difficile car ils sont déjà surchargés de travail, mais c'est ainsi que les meilleurs programmes aboutissent. C'est également ainsi que nous attirerons des jeunes diplômés dans des structures efficaces et performantes. Notre tissu économique, la qualité de notre service public, la compétitivité de notre pays en sortiront renforcés.

Vous connaissez désormais les six grands facteurs clés d'échec. A vous de déjouer leurs pièges pour obtenir très vite des résultats significatifs.

**Patrick MONGILLON,
Murielle CAGNAT-FISSEUX**