

1

Le management

1.1 Définir avec précision la *lean* stratégie

1.1.1 Décrire le problème

Une structure complexe peut être caractérisée par plusieurs sites et des fonctions centrales qui ne sont pas toutes regroupées en un seul lieu. Il arrive que les attentes d'une direction de groupe ou au niveau *corporate* envers une démarche *lean* ne s'expriment pas de manière franche et précise, et véhiculent l'image d'une organisation dont les efforts se révèlent désordonnés et vains.

Faire de l'argent (rentabilité économique et trésorerie) est la finalité induite de toute organisation, quelle que soit son activité. Un Directeur d'amélioration continue (DAC) pourra difficilement être en mesure de décliner une stratégie *lean* avec une feuille de route imprécise, *quasi* impossible à déployer et sans objectifs mesurables.

Les opérationnels constatent parfois que leurs collègues, dotés de fonctions centrales, fourmillent d'idées associées à des instructions et plans d'action qui sont ensuite juxtaposés à une stratégie *lean* jugée prioritaire bien que peu décomposée et vague. La conception d'une telle stratégie ne s'appuie pas sur des bases solides construites à partir d'analyses et de réflexions partagées.

Lean, 1, 2, 3... partez !

Lorsque des objectifs opérationnels se propagent tels des virus en un temps éclair, ou prennent des virages à 180 degrés en une fraction de seconde, les équipes s'activent dans tous les sens pour arriver à les satisfaire. Leurs missions premières et basiques se maintiennent car l'organisation se doit de satisfaire les clients et de livrer des produits ou un service de qualité et dans les délais attendus. Néanmoins, la charge de travail des individus, qui vient de prendre un poids certain, les entraîne dans une course effrénée à la réussite.

Si vous deviez faire une présentation synthétique pour prouver la réussite de votre projet *lean* à la direction du site, quels chantiers de travail, quels tableaux de bord et indicateurs choisiriez-vous pour attirer son attention ? Connaissez-vous vraiment la motivation de la direction, ses attentes et priorités vis-à-vis d'une démarche d'amélioration continue de type *lean* ? Le dirigeant est-il lui-même en mesure d'identifier les chantiers clés qui contribueraient à répondre à ses attentes ? Si non, attendez-vous à présenter l'intégralité des chantiers et à continuer à les mener tous de front en plus de votre travail quotidien. Et, quoi de plus difficile de maintenir une trajectoire directe sur une route sinueuse, en dents de scie, soumise à des vents contraires...

1.1.2 Les risques et les impacts

Lorsqu'une stratégie vacille ou n'existe pas, les risques impactent les racines d'un système de management *lean* : ils sont comparables à des virus, présents en profondeur dans l'organisation, dispersés aléatoirement mais en croissance constante.

Par exemple, l'absence de vision stratégique au sein d'un groupe ne favorise pas la pratique d'un langage commun entre un site distant et les fonctions centrales. Ainsi, dès le départ, une fracture se crée entre les deux entités. Ce phénomène peut affecter l'efficacité et l'avancement des chantiers *lean* transversaux (multisite) et ce, juste en prenant en considération les résistances et comportements humains au changement.

Dans le même cadre, afin d'obtenir une amélioration rapide des résultats financiers telle qu'exigée expressément par le DAC du groupe, le site peut chercher une solution rapide en concentrant ses efforts sur le déploiement d'outils *lean* dans les zones de fabrication par exemple.

Cependant, il ne suffit pas d'inonder une entreprise d'outils *lean* pour obtenir des résultats concluants. Il est nécessaire de vérifier si les outils sélectionnés répondent à des problèmes réels de l'entreprise et s'ils ciblent les dysfonctionnements les plus perturbateurs. En effet, les mesures mises

en place peuvent ne pas répondre à la problématique de l'entreprise. De plus, la seule implémentation d'outils *lean* ne garantit pas la pérennité des performances, il faut aussi avoir à disposition des ressources humaines qualifiées et compétentes pour chaque outil afin d'en assurer la maîtrise.

Un cran en dessous de la stratégie, les hommes se battent pour récolter des objectifs chiffrés et pour cadrer les objectifs du site avec les attentes du groupe. Ainsi, il est fréquent de constater que des sites distants définissent leurs propres objectifs et indicateurs parce qu'ils ont un besoin vital de pilotage, de management et d'une vision globale sur la direction à suivre.

Le risque survient lorsque les indicateurs mis en pratique dans l'urgence par des responsables :

- ▶ ne sont pas contributeurs ou cohérents avec les difficultés réelles et critiques de leur activité ;
- ▶ ou ne sont pas partagés avec la direction du site.

Lorsque ces mesures mises en place ne créent pas de valeur ajoutée, elles sont subies et, la plupart du temps, non suivies, non mesurées ou non analysées.

Quel message la direction d'une entité va-t-elle alors développer pour présenter la démarche *lean* auprès de ses collaborateurs ? Le dirigeant du site est-il vraiment convaincu de la valeur ajoutée de cette démarche s'il ne comprend pas lui-même les annonces stratégiques transmises par la hiérarchie du groupe ? Comment enrichir la politique du site et quel message faire passer aux équipes afin d'obtenir leur adhésion au projet *lean* ? Le dirigeant du site peut-il écrire sa propre stratégie *lean* avec conviction, clarté, et la partager avec ses équipes au risque de ne pas être en ligne avec les attentes du groupe ?

C'est à travers une communication interne limpide et comprise par tous que la direction d'un groupe met en avant les valeurs essentielles de l'entreprise et exprime sa détermination et son engagement. Sans conviction du manager ou par le biais de messages obscurs, la communication de la direction n'est pas crédible. Souvenons-nous qu'un pont ne se construit pas en « brassant du vent » mais en suivant scrupuleusement un plan préalablement étudié et par la mise en place de fondations solides.

La communication interne représente un processus et un appui fort dans la démarche *lean*. Elle permet l'adhésion des équipes et les accompagne vers le changement. Elle se modèle en fonction des axes clés de la direction du site et présente le cap à suivre et à partager pour toutes les entités.

Lean, 1, 2, 3... partez !

Parmi les étapes *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) de la démarche d'amélioration continue, l'étape *Check* préconise d'évaluer l'efficacité des actions engagées. Lorsque les indicateurs et objectifs chiffrés ne sont pas connus dès le lancement d'un chantier d'amélioration, la complexité s'installe, notamment quand il s'agit de statuer sur l'amélioration des résultats et l'efficacité des travaux et actions associés.

Une conséquence dévastatrice face à une politique *lean* confuse est l'« envoi des troupes » dans toutes les directions. Les ressources humaines, souvent restreintes depuis 2008-2009, période de crise économique dans le secteur industriel ayant donné lieu à de nombreux plans sociaux, se voient attribuer un nombre conséquent de nouveaux chantiers d'amélioration dits « prioritaires », tout en maintenant des tâches quotidiennes également critiques. Les équipes qui « butinent » sur des sujets divers, cherchant à gagner quelques euros, sont sollicitées de part et d'autre et font face à des difficultés de gestion du temps et des priorités ; du point de vue de l'encadrement, tous les sujets *lean* et autres sujets traditionnels restent critiques. Les résultats attendus par la direction sont ciblés « productivité » et financiers donc quantitatifs au détriment du travail fait dans les règles de l'art. La communication auprès du personnel se concentre majoritairement sur les échecs, et omet de mettre en avant les résultats positifs et les félicitations.

Au bout d'une période de 12 à 18 mois, les équipes s'essouffent, perdent confiance dans leur management et dans l'efficacité d'une démarche *lean* et se démotivent. Ainsi, l'entreprise peut tout à fait financer des ressources pendant deux années mais sans résultat !

1.1.3 Un cas d'école

Dans un environnement rural français, l'entreprise agroalimentaire Richard maintient ses volumes péniblement. Sa marge commerciale se réduit comme une peau de chagrin d'année en année. Alors que les besoins du marché stagnent et que la concurrence se montre de plus en plus féroce, une certaine habitude s'est installée dans les méthodes de travail, à tous les niveaux de l'organisation.

Récemment, la société Richard a été absorbée par un groupe industriel américain, fort de sa présence sur tous les continents et d'une stratégie commerciale percutante. Le groupe, qui développe une démarche de progrès orientée « *lean* » sur tous ses sites, compte fermement mettre en place chez Richard une démarche *lean* qui devra être opérationnelle d'ici deux ans.

Dorénavant, le site français sera régulièrement évalué par le groupe selon une grille de cotation américaine commune à tous les sites. Il devra aussi être en mesure de concourir au « grand prix interne » ou *award* du groupe.

Le directeur du site français est novice en matière de terminologie *lean*. Lors d'une rencontre, il sollicite le DAC du groupe afin que ce dernier lui explique la vision et les attentes de la direction générale du groupe quant au déploiement d'une démarche *lean* sur son site. Après quelques secondes de réflexion, le DAC répond brièvement : « *Make money* » (faire de l'argent).

Malgré ses doutes, le directeur la société Richard prend alors la décision de communiquer sur cette nouvelle orientation et de guider ses employés vers la recherche de gains économiques, espérant en tirer bénéfice dans son compte de résultat d'ici un an.

1.1.4 Pourquoi ?

La volonté de mettre en œuvre une démarche *lean* peut se heurter à plusieurs obstacles lorsque :

- ▶ la finalité de la démarche n'est pas comprise ou entendue par le dirigeant du groupe ; le *lean* n'est pas perçu comme une démarche d'amélioration continue qui s'appuie sur un système de management cadré avec une structure PDCA ;
- ▶ la démarche *lean* est imposée par le client à son fournisseur qui n'est pas convaincu de sa valeur ajoutée ou ne la comprend pas ;
- ▶ constatant que la concurrence et les marchés évoquent régulièrement l'amélioration de leur performance par le *lean*, une entreprise décide de « surfer aussi sur la vague » en mettant en place les outils *lean*. Cela requiert peu de contraintes et d'investissements pour le *top management*, sans besoin immédiat de stratégie. Le focus est mis sur les évaluations et les outils de surveillance pour s'assurer que tout ce petit monde opérationnel avance. Mais ces dispositions sont-elles vraiment viables à long terme ?

D'autres entreprises vivent ancrées sur leur stratégie de base issue d'analyses poussées des risques, faiblesses, opportunités et forces (SWOT¹). Elles intègrent les critères considérés comme majeurs par les actionnaires, tels : les résultats financiers, la performance commerciale, l'innovation... En parallèle, vient se positionner la démarche *lean* pour laquelle se

.....

1 *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.*

construisent une deuxième stratégie, un deuxième canal de communication, et une seconde dynamique avec quelques ressources dédiées. Un deuxième système de management est mis en œuvre pour le *lean* avec un mode de fonctionnement spécifique. Ainsi, deux mondes parallèles se côtoient au sein d'une même entité, avec la stratégie de base et la stratégie *lean*. Mais avec deux systèmes de management et sans volonté de développer des synergies entre eux, l'entreprise consomme plus de ressources humaines, matérielles et financières. Autre conséquence, le système de management de base résiste mais avec une efficacité fragile. Sa démarche d'amélioration continue s'essouffle dans le temps. La démarche d'amélioration de l'autre système « *lean* » progresse poussivement.