

Moins de héros, plus de laboureurs.

J'ai récemment rencontré le directeur général d'une très grande société américaine organisée par divisions, comprenant chacune ses services de développement, production, achats et vente. J'ai demandé ce qu'un dirigeant fait dans une telle situation et j'ai obtenu cette réponse simple : "Je recherche des leaders héroïques pour galvaniser mes unités opérationnelles. Je leur donne des objectifs à atteindre rapidement. Quand ils les atteignent, ils sont richement récompensés. Quand ils ne les atteignent pas, je trouve de nouveaux leaders.

J'ai remarqué que son entreprise, comme beaucoup d'autres que j'ai observées, a un niveau élevé de rotation des effectifs dans les directions de ses divisions. J'ai alors posé cette question simple : "Pourquoi est-ce que votre entreprise a besoin de tant de héros? Pourquoi est-ce que vos divisions ne maintiennent pas un haut niveau de réussite pour qu'aucun nouveau leader ne soit nécessaire. Et pourquoi vos leaders qui apparemment réussissent continuent à partir?

La réponse fut que les affaires sont dures, le leadership est la ressource critique rare, et qu'un grand niveau de rotation des effectifs indique une culture de management dynamique. Mais je ne pouvais acquiescer. Alors que j'observe cela et beaucoup d'autres entreprises que je rencontre lors de mes visites, je vois habituellement trois problèmes apparemment non détectés par le leader héroïque au sommet entraînant de dérouler le dernier programme de revitalisation.

Ce sont des confusions sur les objectifs économiques de l'organisation des processus clés, un système de développement de produits peu performant, une gestion des fournisseurs et des ventes qui tend à devenir pire plutôt que meilleure, et de gens découragés qui font fonctionner ces processus défectueux à chaque échelon de l'entreprise. Il est inutile d'ajouter qu'il y a aussi des mini-héros à chaque échelon qui inventent des solutions de rechange pour ces processus défectueux.

Au lieu de cela quel est le besoin? Plus de laboureurs!

Laissez-moi expliquer au moyen d'un deuxième exemple. Récemment j'ai reçu un exemplaire du magazine Leading motor industry avec sa liste des cinquante leaders les plus influents (lire "héroïques") de l'industrie mondiale automobile. Bill Ford chez Ford. Carlos Ghosn chez Renault-Nissan. Rick Wagoner chez GM. Etc.

Ce que je trouve renversant c'est que cette liste ne comporte aucun "leader" de chez Toyota, excepté un américain dans un poste Marketing aux USA. Cependant Toyota est l'entreprise automobile la plus performante au monde. Comment est-ce que l'entreprise la plus performante peut n'avoir presque aucun héros? Parce que ses dirigeants réfléchissent encore comme les laboureurs des alentours de son siège social dans la région décentrée d'Aichi au Japon où l'entreprise a été créée.

Le rôle du héros est de s'attaquer à une situation dans laquelle tout est hors contrôle et d'imposer rapidement un semblant d'ordre. Et parfois les héros sont nécessaires. Taiichi Ohno, Shotaro Kamiya, Kenya Nakamura, et Kiichiro Toyoda ont certainement fait des actions héroïques chez Toyota à des moments de crise lorsque les processus essentiels étaient en cours de définition après la deuxième guerre mondiale.

Mais les héros ne devraient plus être nécessaires une fois que l'entreprise est transformée. A la place chaque processus important devrait être continuellement cultivé par un "laboureur" (que nous appelons souvent un gestionnaire du flux de valeur) qui pose sans cesse trois questions simples : Est-ce que l'objectif économique du processus est correctement défini? Est-ce que les actions sont continuellement effectuées pour créer de la valeur, du flux et de l'appel par l'aval à chaque étape du processus en même temps que les gaspillages sont éliminés. Est-ce que les personnes en contact avec le processus sont activement employées à l'améliorer ? Ceci est la mentalité Gemba du laboureur qui année après année trace des sillons droits, entretient la haie, s'inquiète de la météo, même si le pionnier héroïque ou le chasseur qui ont nettoyé le terrain à l'origine le quittent.

Pourquoi avons-nous autant de héros, si peu de laboureurs et tant de mauvais résultats dans la plupart de nos activités? Parce que nous sommes aveugles au simple fait que les héros économiques ratent généralement la transformation de l'activité. Ils créent une amélioration à court terme, au moins pour les indicateurs officiels, mais soit ce n'est pas réel, soit ce ne peut pas être soutenu parce qu'aucun laboureur n'est placé pour s'occuper des champs. Intelligemment, ils s'en vont avant que ceci ne transparaisse. Pendant ce temps, nous sommes également aveugles de la contribution critique des laboureurs qui devraient être nos héros. Ce sont les gusses qui créent une stabilité continue et sans variation au cœur de chaque entreprise Lean.

J'espère que lorsque vous réfléchirez à votre métier vous deviendrez un laboureur lean qui prend la responsabilité des processus qu'il côtoie et que vous travaillerez chaque jour à tracer le sillon droit, entretenir la haie, et vous inquiéter de la météo. Ce sont les vrais aspects de création de valeur du management. Quand ils sont présents cela assure qu'aucun héros ne sera nécessaire dans le futur.

Jim Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack)

Archives des lettres de Jim Womack : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>