

I n t r o d u c t i o n

Les crises sont désormais tellement nombreuses qu'il est temps d'accepter le fait qu'elles sont moins des « crises » répétées qu'une constante d'un monde structurellement *turbulent*. À chaque année sa crise : *subprimes*, effondrements bancaires américains, ralentissement chinois et, bien sûr, rebondissements de la crise de l'euro qui forment une série à part entière. D'abord financière, la crise s'est propagée à l'ensemble de l'économie et s'est traduite par des surcapacités considérables au sein des secteurs les plus divers : automobile, sidérurgie, production gazière, fret maritime, panneaux solaires et même... moyens de lancement spatiaux !

Dans ce contexte, la concurrence s'exacerbe entre entreprises (70 % de faillites supplémentaires en dix ans) et entre pays (au point de déstabiliser les modèles de service public les plus généreux ou les moins bien gérés). Toute une génération de managers – la nôtre – doit changer de vision stratégique. La croissance était venue facilement aux entrepreneurs qui avaient positionné leurs sociétés au bon moment sur les bons marchés. Désormais, elles ne peuvent plus croître sans augmenter leur part de marché et, par conséquent, sans

devoir – et savoir – servir le client mieux et moins cher que leurs concurrents.

Dans ce jeu de contraintes, comment réussir tout de même ? Depuis plus de quinze ans, nous cherchons des réponses à cette question. Notre fil rouge a été de suivre les entreprises qui, sur des marchés saturés (c'est-à-dire hors du monde du *high-tech*) et sans avantage compétitif évident (par exemple, le faible coût structurel de l'énergie en Russie ou celui de la main-d'œuvre en Chine jusqu'à ces dernières années), ont réussi à s'imposer. Rapidement, nous avons identifié Toyota ainsi que les organisations qui s'en sont inspirées et qui peuvent être regroupées au sein du mouvement « *management lean* » comme un ensemble atypique en raison de leur succès dans des conditions difficiles. Notre enquête s'est poursuivie de salles de cours en ateliers de fabrication, de services hospitaliers en comités de direction – avec l'aide de Jim Womack, de Dan Jones et de nos amis du Lean Global Network. Ce mouvement est présent en France depuis le début des années 1980. C'est d'ailleurs dans une usine automobile française que Jim et Dan ont mis au point les outils de mesure de l'efficacité qui leur ont permis de caractériser le modèle de productivité que représentait déjà Toyota.

Parti de l'automobile, le *système lean* a irrigué de nombreuses branches industrielles, les industries de service et même, parfois, les administrations. Au sein du « *Projet Lean Entreprise* » de Télécom ParisTech, nous avons accompagné les acteurs de cette histoire, appris d'eux et, nous l'espérons, contribué par nos travaux à clarifier ce qui distingue les démarches efficaces

de celles qui ignorent l'essentiel et compromettent ainsi leurs résultats.

À ce stade de notre parcours, et face à la crise actuelle, il a paru utile d'apporter notre témoignage sur une stratégie managériale qui prend appui sur des forces que possède la France pour les traduire en avantage compétitif global. Nous espérons ainsi contribuer modestement au « redressement productif » devenu depuis quelques années une priorité nationale mais qui, à défaut de stratégie claire et crédible, reste hélas largement incantatoire.

En effet, le cœur du *management lean* est *d'apprendre à atteindre ses objectifs par le développement des personnes* – pas *en* développant les personnes (tous les managers font plus ou moins cela), mais bien *par* le développement des personnes. Le développement dont il s'agit correspond au développement de l'autonomie de chaque individu dans la résolution des problèmes qu'il rencontre, ainsi qu'au développement de la confiance qu'il peut avoir en son propre jugement afin d'encourager son initiative.

Toyota est passée d'une petite entreprise japonaise en faillite dans les années 1950 au rang de premier constructeur mondial – atteint pour la première fois en 2010, perdu en 2011 du fait de Fukushima, d'inondations en Thaïlande et de la crise des rappels aux États-Unis, et retrouvé dès 2012 malgré le yen fort et les tensions géopolitiques entre le Japon et la Chine – sur un marché saturé et dominé par les grandes entreprises américaines. Tout au long de cette épopée, son leitmotiv est demeuré constant : « Pour fabriquer des produits,

il faut commencer par développer des gens. » La pierre angulaire du projet managérial de ses fondateurs est la conviction que les « conditions idéales pour faire quelque chose sont créées lorsque les machines, les installations et les gens travaillent ensemble pour ajouter de la valeur sans générer de gaspillage ». La recherche permanente de ces conditions idéales nécessite l'implication et l'engagement de tous les employés dans la pratique de l'amélioration quotidienne pour soutenir l'autre credo de base des fondateurs de Toyota : « Bien penser produit de bons produits. »

Le lean est une méthode anti-crise ou, plus exactement, si l'entreprise sait allier agilité et performance, chaque « crise » est l'occasion de développer sa part de marché. Les dirigeants qui s'engagent vraiment dans cette démarche, à l'instar de Toyota à ses débuts, connaissent des succès spectaculaires (qui les surprennent parfois eux-mêmes). Ils obtiennent une croissance stable et rapide, même dans des secteurs industriels en crise profonde, des résultats financiers visibles et une amélioration des relations sociales au sein de l'entreprise. Il n'est pas rare de voir la valeur de l'entreprise multipliée plusieurs fois en quatre ou cinq ans.

Comment de tels résultats sont-ils possibles ? Dans des marchés mondiaux chaotiques, la concurrence est avant tout une guerre d'idées. Si l'équipe de direction a les bonnes idées, l'entreprise croît et gagne de l'argent. Si la direction s'obstine à prendre les mauvaises options, l'entreprise recule et perd de l'argent. La pratique du lean conduit les directions à s'interroger sans arrêt avec

les équipes de terrain sur la réalité des situations et à déterminer comment faire face à ces situations d'une manière qui soit la plus appropriée. Ces échanges continus avec les clients qui utilisent la valeur et les employés qui ajoutent de la valeur permettent aux directions de voir leurs marchés sous un angle différent. Elles sont alors en mesure d'affiner leurs intuitions. L'élaboration de stratégies plus pertinentes et mieux comprises par l'ensemble du personnel est une des conditions majeures du succès.

« Lean » veut dire rapide, agile, souple, musclé, élancé, vif. Le lévrier est « lean ». Le guépard aussi. C'est le contraire de « gros et lent ». Le terme a été choisi à la fin des années 1980 par les auteurs américains qui, les premiers, l'ont utilisé pour décrire la démarche de Toyota, afin de rendre compte d'une part de la rapidité et de la vivacité de cette entreprise à profiter de conditions de marché apparemment défavorables, et d'autre part, de sa préoccupation incessante de ne pas ajouter de gras à l'entreprise ou, en d'autres termes, d'éviter tout ce qui n'ajoute pas de valeur.

Vingt ans après la publication du premier ouvrage sur le « lean » et avec le recul que permettent de nombreuses recherches sur le sujet, il s'avère que le terme est très bien choisi, car on ne devient pas « lean » en faisant un régime, mais en s'entraînant tous les jours à être plus rapide. Ce n'est pas une cure d'amaigrissement par la réduction des coûts. C'est un programme d'actions de formation et de réflexion pour que chacun dans l'entreprise se pose la question de savoir comment aborder sa responsabilité dans son poste pour créer plus de

valeur avec moins de gaspillage. Le but explicite de la démarche est de développer l'esprit *kaizen* chez chaque employé. L'objectif est d'introduire une amélioration continue par petits pas et non d'imaginer les organisations et les processus les plus performants. L'efficacité des processus résulte de la compétence individuelle de chacun et de l'esprit d'équipe dans l'entreprise.

Développer chaque employé implique de lui donner les moyens de réussir afin qu'il puisse, chaque jour, accroître sa compétence et son autonomie dans son travail et toujours apprendre à mieux travailler avec ses collègues, non seulement dans son équipe mais également au-delà des barrières fonctionnelles. Une telle méthode de management repose sur *l'intention* de créer les conditions d'apprentissage pour chacun dans l'entreprise en faisant partager par tous ses grands défis : ce que nous avons besoin d'apprendre pour réussir et non ce que nous voudrions apprendre. De manière plus générale, dans les termes de John Shook, vétéran de Toyota et actuel président du Lean Enterprise Institute, il est possible de considérer que le lean est une méthode à la fois rigoureuse et précise pour *apprendre à apprendre*.

Toutefois, le management lean ne correspond pas aux conceptions de tout le monde. Dans la mesure où ce n'est pas une technique de réduction des coûts de production mais une approche globale de l'entreprise, les résultats obtenus dépendent de l'engagement personnel du management (directeur de l'entreprise ou du service) dans cet apprentissage : personne ne sait déléguer son propre apprentissage. En effet, il ne s'agit pas d'une méthode tayloriste de plus qui peut être détachée à une

équipe de spécialistes pour optimiser le travail des employés. Tout au contraire, cette méthode de co-apprentissage permet au dirigeant de changer d'avis sur ses politiques en pratiquant au quotidien le kaizen avec les équipes de terrain. Le mot kaizen résulte de la fusion de deux mots japonais dont le sens est, pour l'un, « changement » et, pour l'autre, « bon ». Le terme signifie donc « le changement pour le meilleur ». En pratique, kaizen signifie amélioration continue par petits pas, menée par les employés eux-mêmes en rendant leurs tâches plus simples ou plus faciles à effectuer.

Le point de départ de toute réflexion lean est de mettre les problèmes au premier plan des préoccupations et d'accepter l'idée que nous sommes bien souvent à l'origine de notre propre malheur. Les gaspillages, c'est-à-dire les activités superflues et les coûts associés, sont les effets indésirables de décisions prises – ou de politiques définies – par le management, sans doute pour de très bonnes raisons, mais sans toujours en voir tous les tenants et les aboutissants pratiques. La réalité existe, la réalité résiste.

L'approche lean offre au dirigeant (dans une PME de trente personnes ou dans un grand groupe international) une méthode *scientifique* pour examiner systématiquement les hypothèses implicites et rechercher les causes premières ou « racines » afin de prendre de meilleures décisions et formuler de meilleures politiques. C'est une méthode destinée au dirigeant qui veut agir sur l'adaptabilité de son entreprise au marché d'aujourd'hui en *développant dans son entreprise le système d'apprentissage en parallèle du système d'exécution* – apprentissage qui com-

mence par une implication personnelle sur le terrain avec ses clients et ses équipes.

Dix ans après avoir créé à Télécom ParisTech le « Projet Lean Entreprise », une plateforme d'échange sur les initiatives lean en France, nos observations en tant que chercheurs et praticiens rejoignent celles de Jim Womack et Dan Jones, les fondateurs du mouvement lean. La promesse du lean est réelle : les entreprises peuvent apprendre à tirer parti de conditions de marché difficiles et à se remettre de crises graves (comme a pu le montrer Toyota ces dernières années) pour continuer à se développer en servant mieux leurs clients et en respectant plus leurs employés.

En revanche, de nombreux dirigeants se sont approprié le terme en l'appliquant à des programmes tayloristes antérieurs, espérant des effets positifs d'un simple changement d'étiquette. Or les outils du lean ne sont efficaces que s'ils contribuent à la formation des dirigeants par l'apprentissage des améliorations de terrain et du travail en équipe. Aussi, le plus souvent et dans le meilleur des cas, ces tentatives n'ont-elles rien donné au-delà des premiers fruits mûrs et, dans le pire, elles ont endommagé des relations au travail déjà dégradées.

Expliciter les principes que doit respecter une véritable stratégie lean dans l'entreprise est l'objet de ce livre. C'est pourquoi nous voulons revenir ici aux fondamentaux de la démarche. Notre propos n'est pas de vous apprendre des techniques, de nombreux ouvrages sont disponibles à cette fin. En outre, l'acquisition de ces outils n'est possible que par la pratique, sur le terrain, avec vos collaborateurs. Nous avons souhaité

décrire ce qui différencie le management lean des autres modèles de management quels que soient les outils que les différents modèles partagent.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les démarches que nous avons pu observer ou accompagner, ainsi que sur les contributions de nombreux analystes. Mais nous avons aussi tiré parti des témoignages apportés depuis 2003 par près de 100 intervenants lors des séances du séminaire « Lean en France » que nous avons créé et organisons toujours à Télécom ParisTech. Ce séminaire, dont la première session avait réuni une dizaine de personnes, est progressivement devenu l'un des principaux piliers de la communauté lean en France, au centre d'un réseau de plus de 2 000 correspondants, praticiens ou universitaires. Grâce à la qualité des interventions, le séminaire contribue à distinguer une approche « orthodoxe » du lean – source de succès pour les entreprises qui s'y engagent véritablement – des démarches qui transigent sur des points clés de la pratique et, de ce fait, ne connaissent pas de succès durable. Le livre s'inspire du même esprit de discussion ouverte et productive que nous adoptons dans le cadre du séminaire. Il est également enrichi par les exemples qui ont été présentés dans les diverses manifestations. Qu'il nous soit donc permis de remercier l'ensemble des intervenants.

Dans le livre, nous avons tout naturellement choisi d'exposer les notions essentielles de la démarche. La première partie décrit la pratique de l'amélioration continue par les managers sur le terrain (Chapitre 1), pour fabriquer des produits (ou des services) réellement « magiques » (Chapitre 2), accroître les compétences de

tous ceux qui participent à la création et à la production de ces produits (Chapitre 3) et éliminer les gaspillages en réduisant les temps de parcours des produits dans les processus (Chapitre 4). La deuxième partie est consacrée à une présentation du système lean dans sa cohérence, en distinguant les quatre grands principes qui le forment : la recherche de la sécurité des employés et de la satisfaction des clients (Chapitre 5), le juste-à-temps (Chapitre 6), les dispositifs d'auto-qualité (Chapitre 7) et les activités de kaizen sur la base du travail standardisé (Chapitre 8). Dans la troisième partie, nous analysons l'impact de la mise en place sérieuse du système et de la pratique du gemba sur l'ensemble de l'entreprise. Quel est le nouveau rôle des managers (Chapitre 9)? Comment les relations humaines et le pacte employés/entreprise sont-ils redéfinis (Chapitre 10)? Quelles sont les implications pour les managers qui doivent acquérir un nouveau rôle et devenir les coachs de leurs équipes (Chapitre 11)? Enfin, comment l'entreprise est-elle amenée à évoluer (Chapitre 12)?