

Le lean :

atouts, impacts et limites

- Optimisation de la démarche,
écueils à éviter
- Acteurs et management, adaptabilité
aux hommes et à la culture de l'entreprise
- Coexistence avec d'autres processus,
application aux fonctions hors production

Sommaire

REMERCIEMENTS	7
PRÉFACE DE ROLAND VARDANEGA	9
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1. INTRODUCTION À LA DÉMARCHE LEAN	15
I. D'où vient le lean? Un peu d'histoire...	15
II. Le vocabulaire « lean »	21
III. Les valeurs et les comportements	22
IV. Les fondements	23
A. La stabilité	23
B. Le lissage	25
C. Le standard et son animation	27
D. Le management visuel	31
V. Les concepts clés	38
A. La qualité avec l'auto-activation	38
B. Gagner du temps avec le juste-à-temps	42
C. Pour éliminer les gaspillages et s'améliorer encore et toujours, l'Homme est au cœur du système lean	47
VI. Les éléments qui donnent du sens	56
A. La vision et la concrétisation des objectifs stratégiques	56
B. Le flux de valeur	66
VII. Quelques rencontres avec des pros du lean	71
CHAPITRE 2. LES RESSOURCES DÉDIÉES AU DÉPLOIEMENT DU LEAN	75
I. Introduction	75
II. Dédier des managers à la démarche lean	80
III. Utiliser avec succès des « experts »	82
IV. Recenser et évaluer les compétences	84

V. L'accompagnement des managers et des opérationnels	86
A. Quel type d'accompagnement choisir ?	87
B. Les personnes ciblées par l'accompagnement	89
VI. Vers une culture d'entreprise intégrant le lean	92
A. Le lean, un changement dans la culture d'entreprise	92
B. Les étapes du changement	94
C. Combattre la résistance au changement	98
VII. Témoignages sur la résistance aux changements dans le cadre du lean	102
CHAPITRE 3. POURQUOI LE LEAN ATTIRE ET REPOUSSE À LA FOIS ?	105
I. La perception du lean aujourd'hui	105
A. Les « pro-lean »	105
B. Les « anti-lean »	106
II. Les origines du déploiement du lean, potentielles causes de ses dérives	108
A. Au départ, la recherche de l'efficacité et de la performance	108
B. La solution miracle	109
C. La précipitation, défaut de fabrication du lean	111
III. Cadrer et préparer le déploiement du lean pour en favoriser les atouts	113
A. Au niveau de l'organisation, du mode de management et d'animation	113
B. Au niveau du mode d'apprentissage	117
C. Au niveau du standard et des conditions de travail	124
D. Éviter la confusion entre dangers du lean et modes de management déviant	126
IV. Interviews de top managers dans la gestion du changement lié au déploiement du lean	129
CHAPITRE 4. RESPONSABILITÉ ET DEVOIRS DE CHACUN	133
I. De la stratégie à l'animation au quotidien	133
A. Le lean au quotidien	133
B. Le lean dans le cadre des actions de rupture	138

II. Exemplarité et schizophrénie managériale : discours versus actes	140
A. Responsabilités et devoirs des top managers	140
B. Responsabilités et devoirs des middle managers	144
III. Responsabilités et devoirs du terrain	147
A. Les opérationnels, des acteurs à encourager et à écouter	147
B. Le rôle des partenaires sociaux	149
IV. Impact de la taille de l'entreprise ou de l'organisation	153
A. Les grandes structures	153
B. Petites structures indépendantes	155
V. Interviews de top managers sur leurs responsabilités	157
CHAPITRE 5. LE LEAN ET LES AUTRES DÉMARCHES	159
I. Lien avec le « design management »	159
A. Qu'est-ce que le design management ?	159
B. Complémentarité	160
II. Lien avec le système qualité	161
A. Retour aux origines	161
B. Faire coexister en souplesse deux démarches exigeantes	163
C. Points de tension à prévenir	165
D. Points de convergence à consolider	167
III. Lien avec les services techniques	168
A. Qu'est-ce qu'un service technique ?	168
B. Complémentarité et différences entre lean et service technique	168
IV. Lien avec le 6-sigma	170
A. D'où vient le 6-sigma ?	170
B. Approche 6-sigma et qualité	173
C. Complémentarités et différences	174
V. Rencontre avec un pro du lean	179
CHAPITRE 6. LE LEAN AU-DELÀ DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE	181
I. Quand le lean sort-il de la production ?	181
A. Légitimité du lean en dehors de la production	181
B. Application du lean hors production	182

- II. Spécificités d'application 189**
 - A. Principales spécificités 189
 - B. Au sein des fonctions commerciales 195
 - C. Au sein des fonctions de conception 197
 - D. Au sein des fonctions supports 200
- III. Rencontre avec des pros du lean 204**

CONCLUSION 207

LEXIQUE 211

ANNEXES 217

INDEX 221

Remerciements

Tout d'abord mes remerciements vont à ma fille Mariane et à mon mari Richard. L'écriture de ce livre a été consommateur d'un temps libre qui me fait souvent défaut. C'est donc un vrai luxe que ma famille m'a procuré en me soutenant dans sa rédaction.

Les échanges avec mon époux ainsi que sa relecture bienveillante mais toujours très exigeante m'ont également été précieux.

Merci à Christophe Chaptal de Chanteloup, auteur de nombreux ouvrages, pour le partage de son expérience. Merci aussi à mon amie Catherine, psychologue de formation et ancienne DRH, dont l'absence de connaissance sur ce sujet a permis une relecture objective.

Merci ensuite à mes collaborateurs et collègues, la liste est trop longue pour les citer tous, mais nos expériences partagées m'ont toujours inspirée.

Je n'oublie pas également mes managers directs. Depuis ma première expérience professionnelle, j'ai eu la chance de rencontrer des caractères différents mais toujours bien trempés qui ont contribué à forger ma personnalité et mon mode de management.

Enfin, merci par avance à Olivier Zarrouati, mon manager et président du directoire, il trouvera dans cet ouvrage des éléments que nous n'avons pas encore abordés ensemble et qui ne manqueront pas d'alimenter nos conversations...

Il y a une quarantaine d'années, alors jeune ingénieur dans une usine de fabrication de boîte de vitesses à Mulhouse j'ai eu l'occasion de rencontrer le professeur Shigeo Shingo qui venait observer le degré d'excellence de la production et qui nous décerna son petit marteau. C'était la première fois que je côtoyais quelqu'un qui incarnait ce qui allait s'appeler le lean.

Pendant des années, nous avons entendu parler de temps de changement d'outillage réalisés au Japon dix fois plus rapidement qu'en Europe pour les mêmes activités. Cela nous rendait perplexes car on ne percevait pas à l'époque toute la puissance de ce que pouvait apporter la maîtrise du temps d'écoulement et la recherche permanente de son amélioration.

Il a aussi fallu beaucoup de temps à nos esprits cartésiens habitués à traiter des listings informatiques et des présentations «PowerPoint» pour comprendre toute la puissance du management simple, rapide et pragmatique, associé à cette démarche. Il en fut aussi de même pour admettre la nécessité absolue de la définition détaillée et de l'animation rigoureuse des standards à tous les postes de travail.

Au pays de Descartes mais aussi de l'imagination, ce n'était pas facile d'intégrer et d'apprendre avec humilité les concepts du lean. On préférait souvent les plans d'action sans fin et déployer notre génie pour résoudre des crises qui se répétaient. Cette expérience et le virage que nous avons réalisé notamment dans le milieu des années 2000 m'ont conforté dans l'idée qu'un patron doit être doté d'une forte volonté pour s'engager dans le lean et pour motiver ses collaborateurs. Il lui faut aussi faire preuve de comportements managériaux exemplaires et créer la confiance. C'est cela aussi (et surtout?) être un chef. Sans confiance, il n'y a pas de création et il n'y a pas de croissance partagée.

C'est assez facile et même tentant d'installer le lean «boîte à outils» et de n'utiliser que les outils dans les ateliers ou dans les bureaux. En effet, des progrès rapides sont réalisés, le problème survient quand on cherche à les pérenniser... Et pour pérenniser, sont souvent nécessaires un changement de culture, un changement de management, un changement de philosophie de l'entreprise (celui du progrès continu sans limite).

Il faut aussi des tâches définies, standardisées et gérées de manière rigoureuse, enfin poursuivre cet effort exigeant de rigueur une fois les premiers résultats obtenus et se souvenir qu'améliorer le standard et ne jamais oublier de l'animer une fois le premier objectif atteint est essentiel.

Le manque de formalisme, de partage et de rigueur dans l'exécution sera souvent votre pire ennemi.

L'exécution, voilà bien le cœur du lean, qui doit être un moyen mais pas une fin. C'est aussi pour cela qu'il ne peut tenir lieu de stratégie, même s'il doit aider à la clarifier et à la faire partager. Il faudra néanmoins d'abord clarifier les missions et les valeurs de l'entreprise ou de l'organisation, la vision à long terme, les actions clés pour atteindre cette vision, éléments essentiels pour cadrer le présent et l'avenir. C'est ainsi que vous pourrez intégrer au mieux la démarche lean, atteindre l'excellence dans la réalisation de la stratégie voulue et la mettre en œuvre dans les meilleures conditions.

Si c'était à refaire, après plus de quarante ans dans l'industrie, au lieu de redécouvrir laborieusement les concepts sans aucune aide extérieure, j'aurais fait appel plus tôt à des « experts », des personnes qui avaient déjà une expérience concrète du lean et qui auraient su l'intégrer à la culture de l'entreprise ou de l'organisation et en faire un « copier-coller » intelligent. Cela m'aurait fait gagner beaucoup de temps. N'oublions jamais qu'au Japon, l'un des deux berceaux du lean, « copier » et « étudier » sont un seul et même mot. J'aurais aussi intégré le lean plus tôt dans toutes les activités de l'entreprise afin de mobiliser l'ensemble des salariés à tous les niveaux.

Le lean doit être un engagement de l'entreprise ou de l'organisation sur la longue route avec des outils, des méthodes mais aussi un management et des comportements adéquats. Cet engagement doit créer de la confiance afin que chacun se sente propriétaire de son travail, c'est en quelque sorte un nouveau contrat social qu'il vous faudra mettre en œuvre !

Roland Vardanega

Président de la Société des ingénieurs Arts et Métiers

Pourquoi un livre de plus sur le sujet ? Plusieurs millions de liens Internet, plusieurs milliers de livres existent, le lean est un sujet qui suscite un fort intérêt aujourd'hui.

Quand j'ai commencé à travailler, il n'existait pas de liens Internet, il n'y avait pas ou peu de livres concernant le lean disponibles en Europe et il n'y avait pas de formation à la démarche lean en école d'ingénieur. Lors des nombreux stages réalisés en entreprise durant mes études, y compris ceux effectués en usine, personne ne m'a jamais parlé de lean, ni de l'importance d'obtenir des performances avec le « juste nécessaire » de temps, d'énergie et d'argent : la célèbre « efficience ». Néanmoins, les différents managers rencontrés lors de ces stages et les maladroites qu'ils ont parfois commises m'avaient déjà sensibilisée sur le rôle essentiel des hommes et de l'organisation humaine dans l'obtention ou non de la performance.

Je ne connaissais rien à la démarche lean lorsque j'ai été embauchée dans ma première entreprise. Cette expérience ne fut pas idyllique et je suis entrée quelques mois en résistance active contre certains « gourous » de l'époque, cela me rapprochera sans doute de certains de mes lecteurs...

C'est lorsque j'ai démarré en tant que superviseur de production, au sein d'une grande usine d'électroménager à Caen, que j'ai rencontré officiellement la démarche lean. Le mot « lean » n'a jamais été évoqué, mais la démarche était associée au terme « système de production ». Il m'a fallu attendre ma troisième entreprise, un équipementier automobile de 1^{er} rang, pour que le mot « lean » soit enfin prononcé. C'était certainement dû au fait que j'avais pris une fonction de responsable de l'efficacité du système de production afin d'aider les responsables opérationnels à mettre en œuvre cette démarche dans différentes usines.

Avec le recul, je pense que ne pas parler ouvertement de la démarche lean était une erreur. Son origine, son histoire, un éclairage extérieur, tous ces éléments ne peuvent qu'aider à mieux comprendre sa diffusion et ses modalités de déploiement.

J'ai essayé très tôt de dénicher quelques ouvrages et articles pour obtenir des avis plus critiques que les enseignements qui m'avaient été donnés au sein de

l'entreprise ou par des consultants, malheureusement je n'ai trouvé que des grandes tirades dithyrambiques sur le lean : tout était merveilleux, le monde avec le lean était le meilleur des mondes car le plus efficace, et tous ceux qui ne connaissaient ni ne pratiquaient le lean étaient des naïfs susceptibles d'emmener leur entreprise vers la faillite... Je caricature à peine la situation qui m'a pour le moins choquée à l'époque.

Je me rappelle aussi le manque d'adaptation des hommes à appliquer les concepts du lean : ceux qui avaient la connaissance théorique essayaient souvent de faire un « copier-coller informatique » à l'identique. Or, ce qui marche avec les machines ne fonctionne pas forcément avec les hommes et, comme chaque entreprise, chaque contexte, chaque organisation est différente..., le copier-coller doit aussi intégrer une dimension humaine et culturelle forte.

La réalité que je rencontrais et la difficulté des managers à suivre les préceptes des « gourous » qui incarnaient à l'époque l'organisation lean n'étaient pas en phase avec la réalité. Ne voyez pas là une critique facile. J'ai souvent ouvertement dénoncé les dérives que je percevais entre la théorie de ce que devait être le lean et la pratique. Ma transparence et ma lucidité, associées à la fougue de ma jeunesse, m'ont parfois été reprochées. Cette attitude n'était pas irrespectueuse, mais l'écart entre le discours et les actes était si important que je ne pouvais me taire..., même si je me suis souvent sentie seule à exprimer ce dysfonctionnement.

Peut-être est-ce aussi l'une des raisons qui explique aujourd'hui le manque d'auteurs qui osent raconter une autre histoire du lean et apporter un regard un peu plus critique sur le sujet. Le nombre d'ouvrages s'est certes accru, or, si la plupart font l'éloge du lean, seuls quelques-uns (moins de cinq traduits en français) sont « anti-lean » !

L'histoire que je vais vous raconter – la mienne –, est une histoire où les convictions sont fortes : je crois profondément que, bien appliqués, les concepts du lean sont extrêmement positifs pour les hommes, pour les systèmes et les organisations, donc les entreprises.

Si pendant longtemps j'ai cru ne pas avoir assez de recul pour parler du lean – attitude bien féminine de ne jamais croire en ses capacités –, aujourd'hui je suis persuadée qu'une vie est insuffisante pour faire le tour de la question mais j'ai envie de partager avec les autres une expérience réussie un peu différente.

Être convaincu par le lean ne doit pas empêcher de prendre du recul, de garder un certain sens critique – c'est même essentiel pour rendre efficace son déploiement. Et même si la démarche lean doit être placée au cœur des

préoccupations et des priorités de l'entreprise, elle ne fait pas tout : c'est avec une stratégie gagnante et une croissance au rendez-vous qu'elle prendra tout son sens. Si la stratégie n'est pas pertinente ou si le chiffre d'affaires ne cesse de décroître, alors déployer le lean ne résoudra pas grand-chose...

Je reviendrai sur la définition que je propose du lean mais, à ce stade et pour faire simple, je dirais que le lean – puzzle cohérent qui s'est construit avec l'Histoire et l'expérience des Hommes – se veut la **synthèse homogène de la recherche de la performance au moindre coût en énergie, en temps et en argent.**

Je ne vous propose pas ici une potion magique pour transformer une tortue en cheval de course..., mais plutôt de partager les facteurs clés de succès et les causes d'échecs, les étapes et jalons incontournables de cette démarche lean. Et ce, en intégrant une valeur fondamentale à mes yeux : le respect des personnes : dans le domaine du lean, comme dans beaucoup de domaines, le savoir être compte autant que le savoir-faire et le faire-savoir...

Chapitre 1

INTRODUCTION À LA DÉMARCHE LEAN

I. D'OÙ VIENT LE LEAN? UN PEU D'HISTOIRE...

Au risque de décevoir certains puristes, la démarche lean a commencé bien avant son déploiement au sein des industries japonaises à partir des années cinquante... Et voici quelques éléments qui me paraissent clés dans la construction de ce que l'on appelle aujourd'hui le lean.

■ Avant 1950

Marcus Fabianus Quintilianus, enquêteur au 1^{er} siècle avant J.-C. utilisait déjà le célèbre « QQQQCP » – Qui? Quoi? Où? Quand? Comment? Pourquoi? ou *Quis? Quid? Ubi? Quibus auxilius? Cur? Quomodo? Quando?* – qui permettait de décrire certains problèmes.

Qui dit mieux?

Les Romains réalisaient des croquis de leur vase pour les reproduire avec plus de précision et de rapidité. Au sein de l'Arsenal de Venise au xv^e, les bateaux étaient construits eux aussi à partir de dessins et d'annotations.

Formaliser et partager des dessins pour capitaliser l'expérience et être plus efficace..., c'est déjà l'esprit du standard que l'on retrouve au cœur de la démarche lean. En bref, le standard est la formalisation la plus simple des règles permettant de réaliser une tâche, un produit, une prestation, un service avec le meilleur compromis en termes de sécurité, qualité, coût et délai d'exécution.

Je ne sais si la sécurité était au cœur des préoccupations de l'époque romaine, mais qualité, coût et délai étaient déjà des objectifs partagés!

Par conséquent, ce que l'on appelle le lean a pris sa source bien loin du Japon et de sa période industrielle.

En 1822, l' Arsenal de Springfield aux États-Unis a mis en place des cellules autonomes de production. Quatorze machines pouvaient fabriquer un produit complet sans intervention humaine : les pièces se déplaçaient seules d'une machine à l'autre. Le concept de séparation homme/machine pour obtenir le meilleur de l'un comme de l'autre, est l'ancêtre de ce que Toyota a formalisé plus tard dans le cadre du Jidoka (1)¹.

■ Dans les années 1910-1915

Henry Ford a lui aussi réfléchi à la façon de produire plus de voitures et plus rapidement, grâce au concept des flux continus et des lignes de produit dédiées. Il a fortement contribué à certains concepts du lean d'aujourd'hui.

Sa problématique n'était pas d'être plus flexible à la demande des clients, c'était plutôt Ford et son entreprise qui fixaient ce que les clients pouvaient acheter. Le problème était donc de pallier le plus vite possible une demande forte..., ce qui impliquait de supprimer au maximum tout ce qui pouvait ralentir la production : les attentes, les stocks, les transferts... C'est ainsi que le concept des flux continus (en l'occurrence des flux de voitures) est né !

■ Dans les années 1930

Parce qu'il fallait limiter l'espace et l'argent dépensés pour la fabrication des fuselages d'avion, l'industrie aéronautique allemande a défini le concept du «Takt Time» (2), en ne produisant les composants qu'au rythme où les avions étaient montés, de la manière la plus synchronisée possible.

Le concept de «Takt Time» (2) était né, «*takt*» voulant dire métronome en allemand (c'est d'ailleurs le seul mot allemand utilisé dans le vocabulaire du lean) et «*time*» temps en anglais, les deux mots symbolisant bien cette notion de rythme.

C'est Mitsubishi, en relation avec des entreprises allemandes, qui a transféré au Japon cette idée. Et Toyota, qui en a alors entendu parler, a internalisé le concept !

1. Reportez-vous au lexique p. 211 pour connaître l'explication complète des termes assortis des numéros (1) à (7).

■ Dans les années 1950

Quelques entreprises japonaises dont Toyota se lancent alors dans une autre façon de produire. Il faudra cependant plusieurs années et quelques hommes clés, comme Shigeo Shingō et Taiichi Ohno, pour formaliser le Toyota Production System (TPS) ou Système de production Toyota.

Le Japon, qui avait perdu la guerre contre les Américains, avait du mal à s'approvisionner en matières premières et en matériel, ses moyens humains, financiers et de production étaient également très limités tout comme son marché intérieur. Bref, les entreprises japonaises y compris Toyota, évoluaient dans un contexte économique fortement contraint.

À la même époque, W. Edwards Deming (1900-1993), statisticien américain était reconnu pour ses travaux concernant la statistique bien sûr, mais aussi sur la qualité et le management. Il avait beaucoup travaillé aux États-Unis avant la guerre, notamment en tant que consultant, mais peinait maintenant à retrouver un public. Son pays n'était pas sous la contrainte, loin de là, et nageait dans un contexte économique des plus favorables.

Les travaux de W. Edwards Deming, sur ce que l'on appellera plus tard la « qualité totale », trouvaient peu d'écho auprès des Américains et, surtout, W. Edwards Deming n'arrivait pas à s'adresser directement aux patrons, donc aux décideurs des entreprises. Il partit alors au Japon dans les années cinquante faire une série de conférences pour les patrons d'entreprises japonaises, où il présentait et commentait, entre autres, les quatorze points lui paraissant fondamentaux pour allier qualité et compétitivité¹. Voici succinctement les préceptes de W. E. Deming, axes qui ont inspiré les dirigeants de grandes entreprises comme Toyota :

1. Donner le cap

- les dirigeants doivent définir et communiquer la politique, les objectifs stratégiques et les axes pour les réaliser ;
- les objectifs doivent être clarifiés sur le long et le court terme ;
- des ressources doivent être dédiées à l'innovation, à la recherche, à l'amélioration et à la formation.

1. *The Essential Deming*, DVD disponible en français auprès de l'Association française Edwards Deming.

2. Refuser le niveau de performance actuel

- identifier les potentiels de progrès en permanence.

3. Contrôler pour améliorer le processus

Pour atteindre un haut niveau d'efficacité qualité (haut niveau de performance avec le juste nécessaire de ressources), il est nécessaire de :

- définir un processus robuste dès la conception ;
- définir les moyens d'un contrôle efficace par les opérationnels pour qu'ils stoppent les défauts avant qu'ils ne soient créés et transmis ;
- animer la résolution de problèmes en investissant sur les personnes plus que sur les ordinateurs qui ne sont là que pour stocker et manipuler des données.

Les rebuts ne sont pas gratuits, les contrôles augmentent les coûts, donc ce ne sont pas les contrôles qui améliorent la qualité mais bien l'amélioration des processus.

4. Commander les pièces ou les services aux fournisseurs en appréciant leur management de la qualité

- le coût doit être apprécié en intégrant le coût des problèmes et celui de leur résolution ;
- le rôle des achats est d'évaluer l'efficacité des fournisseurs dans le flux de valeur.

5. Améliorer constamment et de manière pérenne les processus de réalisation des produits et services

- utiliser et diffuser le cycle PDCA (3), *Plan, Do, Check, Act*.

6. Former chaque fois qu'un changement intervient au niveau des hommes, des organisations, des équipements, des services

- en suivant la mise en œuvre pour évaluer l'efficacité de la formation.

7. Améliorer la supervision des managers pour qu'ils accompagnent les salariés à apprendre et progresser

- passer de « À qui la faute ? » à « Pourquoi le problème ? ».

8. Éliminer la crainte et créer la confiance

- les dirigeants sont les seuls à pouvoir instaurer un climat propice à éliminer les craintes ;

- pour innover (produits, services, process...), le personnel doit se sentir en sécurité (physique et verbale);
 - erreurs et problèmes doivent être mis en évidence, et les personnes concernées doivent avoir le temps de les résoudre.
9. **Éliminer les barrières entre services et individus, pour qu'ils se parlent simplement**
- les dirigeants sont les seuls à pouvoir instaurer un climat propice à la coopération;
 - les différents services, intervenant de la conception jusqu'aux clients, doivent mettre en commun leurs connaissances pour atteindre un objectif commun.
10. **Éliminer slogans et exhortations**
- on n'obtient rien par les promesses, il faut des actes;
 - ce sont les dirigeants qui doivent aider et apporter les méthodes pour atteindre les objectifs.
11. **Éviter que quotas et normes de travail ne soient les seuls objectifs**
- les quotas ou normes doivent servir de référence, pour estimer un budget, un prévisionnel;
 - la rémunération à l'objectif n'est pas compatible avec une organisation qui veut atteindre un haut niveau d'efficacité, ce qui est encore plus vrai dans les activités de services où l'entreprise est en contact direct avec le client.
12. **Éliminer les obstacles se dressant devant la fierté au travail**
- les formations inadaptées ou le manque de considération des individus sont sources de problèmes.
13. **Susciter l'enrichissement de la culture des salariés par la formation**
- en interne: au moins 5 jours pour les cadres et 1 jour pour les non-cadres seront consacrés annuellement à l'amélioration des processus;
 - en externe: il faut prévoir des formations individuelles adaptées aux besoins.
14. **Agir pour que le changement ait lieu**
- préparer, communiquer, mettre en œuvre, capitaliser..., c'est l'action qui amène les résultats;

- se donner le temps du changement : souvent 3 ans, plus souvent 5, sont nécessaires pour obtenir des résultats tangibles et pérennes à grande échelle.

Contrairement aux Américains, les Japonais savaient qu'ils ne pouvaient continuer à produire comme ils le faisaient avant la guerre. Ils se devaient de composer avec un champ de contraintes internes exceptionnellement élevées, dans un contexte international en plein développement qui ne les attendrait pas et dans lequel ils n'avaient pas bonne presse. Quelques dirigeants japonais, puis de plus en plus, vinrent donc écouter W. Edwards Deming.

J'imagine que ces dirigeants étaient à l'époque prêts à tout essayer, qui plus est avec l'aide d'un Américain : les États-Unis étaient forcément plus puissants que le Japon puisqu'ils avaient gagné la guerre. Et même si l'histoire ne le dit pas, peut-être ont-ils cru également que les recettes proposées par W. Edwards Deming avaient déjà fait leurs preuves aux États-Unis ! Si au même moment d'autres intervenants occidentaux sont intervenus au Japon, c'est sans doute W. E. Deming qui a été l'un des plus influents.

C'est ainsi qu'avec l'aide de Taiichi Ohno, « l'homme qui pensait à l'envers », et de Shigeo Shingō que Sakichi Toyoda et son fils, Kiichiro Toyoda, vont formaliser un système cohérent et efficace de principes qui permettront à Toyota de devenir le numéro 1 mondial de l'industrie automobile.

■ **Entre les années 1960 et 1990**

Les Japonais Bridgestone, Komatsu et bien sûr Toyota développeront leur système durant plusieurs dizaines d'années. Et ce n'est qu'après le choc pétrolier que les entreprises occidentales européennes et américaines, soumises à leur tour à un champ de contraintes économiques complexes, vont enfin s'intéresser au système de production des entreprises japonaises et à ses caractéristiques différentielles, en termes de qualité et de rentabilité.

■ **Dans les années quatre-vingt-dix**

John Krafcik du Massachusetts Institute of Technology serait à l'origine de l'utilisation du mot « *lean* » et de la synthèse de son mode d'organisation des outils et des principes, grâce à son étude de TPS (lors du joint-venture aux États-Unis entre Toyota et General Motors en Californie) et de Toyota City au Japon. Le terme s'est ensuite popularisé avec la

publication du livre de J. Womack et D. Jones, *The machine that changed the world*.

En France, c'est l'équipementier Valeo qui, l'un des premiers, s'engagea officiellement dans le lean dans les années quatre-vingt-dix et communiqua à ce sujet... D'autres équipementiers automobiles suivirent. Pourquoi des équipementiers automobiles? Parce que l'univers de l'automobile a toujours été très concurrentiel tant au niveau des coûts que de la qualité. De plus, Toyota étant une entreprise du secteur automobile, les échanges dans un même secteur d'activité étaient plus qu'évidents.

Les constructeurs automobiles occidentaux démarrèrent plus tard que leurs équipementiers. Pourquoi? L'une des raisons fut que, tant que la contrainte économique n'était pas vraiment perceptible en interne, ces constructeurs ont tout simplement préféré mettre la pression sur leurs fournisseurs...



À SAVOIR

Au travers de cette rapide mais non exhaustive synthèse, il est important de constater qu'avant même la formalisation de cette démarche par les Japonais, et par Toyota en particulier, les hommes et les entreprises avaient déjà commencé à élaborer ce que j'appelle le « puzzle », qu'on nommera plus tard « lean »... Puzzle car c'est la synthèse d'éléments efficaces, connectés les uns aux autres, qui donne une image complète.

Ce « puzzle » a puisé ses origines dans l'industrie comme dans les services, dans le monde entier et pas seulement au Japon..., et ce depuis des centaines d'années...

II. LE VOCABULAIRE « LEAN »

Ce vocabulaire est très souvent inspiré de la terminologie japonaise puisque ce sont les Japonais qui ont formalisé en premier le système, avant que les Américains ne le reprennent et lui donnent son intitulé définitif. Sinon quelques mots, tel Takt Time (2), rappellent que l'histoire du lean est aussi internationale et plus ancienne que ce l'on a l'habitude de raconter. C'est pourquoi il me semble important d'utiliser le vocabulaire « originel », qu'il s'agisse de termes en japonais, en allemand ou en anglais.

Cela permet aussi aux hommes de l'entreprise ou du service dans lequel est initiée une démarche lean, de mieux trouver l'information dans les ouvrages et sur Internet, et de parler un langage commun.

Revenons au vocabulaire lean, il ne s'agit pas ici d'égrener tout le vocabulaire spécifique à la démarche lean : d'une part cela deviendrait vite rébarbatif, d'autre part ce n'est pas l'apprentissage seul du vocabulaire qui aide à maîtriser la démarche. Par contre, j'aborde le vocabulaire de base, qui permet de synthétiser le système lean et donc d'en comprendre les arcanes, dans le lexique : les termes qui s'y trouvent sont référencés dans le texte par des numéros (1), (2)...

III. LES VALEURS ET LES COMPORTEMENTS

Les valeurs et les comportements nécessaires au déploiement du lean ne sont pas propres au lean. Quand une entreprise ou une organisation se lance dans une démarche lean, elle doit d'abord réaliser un travail d'introspection et de formalisation avec le plus d'objectivité possible vis-à-vis de la réalité. Ce travail s'effectue en général en deux temps :

- Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les valeurs qui sont partagées unanimement – si j'interroge les salariés à ce propos, quelles réponses donneront-ils ? Lesquelles se dégagent majoritairement – sur lesquelles je peux m'appuyer pour préparer demain ?
- Dans un second temps, il faut identifier les comportements communs actuels et ceux que l'entreprise ou l'organisation souhaite faire évoluer.

Certains comportements sont indispensables pour favoriser le déploiement du lean comme, par exemple, une **approche factuelle et rigoureuse**. Cela implique que les managers se déplacent **sur le terrain** pour s'assurer de la mise en œuvre de toutes les actions avec la volonté de toujours s'améliorer et corriger les écarts, car c'est un travail d'équipe...

Quant aux valeurs compatibles avec le déploiement du lean, elles correspondent souvent à celles prônées dans les arts martiaux asiatiques qui sont, le plus souvent, pleines de sagesse : **le respect, l'humilité, la modestie, l'honneur, la sincérité, le courage...**

Nous verrons pourquoi les comportements et les valeurs sont importants quand nous reviendrons sur le mode de management, mais commençons par ce que j'appelle les fondements du lean.



ATTENTION

Les valeurs et les comportements que l'entreprise formalise et met en avant doivent être réellement ceux et celles de l'entreprise..., ou alors il convient de communiquer et d'illustrer dans les faits le changement souhaité.

J'ai pu observer que certains dirigeants choisissaient des valeurs et des comportements flattant leur image et leur organisation, ceux qu'ils auraient aimés que leur entreprise possède et incarne, alors qu'ils ne reflétaient pas vraiment la réalité. Cette situation crée une perte de crédibilité avant même de démarrer un quelconque changement !

IV. LES FONDEMENTS

A. La stabilité

La stabilité d'un processus (5) ou d'une activité est un élément de base essentiel.

Selon le *Larousse*, « stable » signifie « *qui ne change pas beaucoup, qui se maintient dans la durée.* » La stabilité ne reflète donc **pas une absence de variation mais une variation contenue**, contrôlée à l'intérieur de limites ou tolérances, autour d'un **point d'équilibre**.

Ce qui est recherché, ce sont des résultats stables. C'est pour cela qu'il est très souvent nécessaire de stabiliser le processus (5) ou l'activité. Stabiliser un processus, un équipement, une activité sera une priorité dès que l'on veut avoir **le temps de se concentrer sur le management, l'amélioration..., et la résolution de problèmes** (qui vont forcément survenir). Si les variations ne sont pas contenues, le manager ou les équipes perdront un temps important à essayer de « piloter les écarts ».

Comme le précise W. E. Deming, il est important de savoir **différencier les variations qui ont une cause spéciale** (liée à une personne, à une machine, à un paramètre...) **des variations qui ont une cause commune** (liée au système tout entier).

Et il ne sert à rien de courir après des écarts liés au système sans agir sur celui-ci : changer de processus, de logistique, de matières premières ou de

POURQUOI LE LEAN ATTIRE ET REPOUSSE À LA FOIS ?

I. LA PERCEPTION DU LEAN AUJOURD'HUI

Vous avez sans doute déjà eu l'occasion de taper le mot « lean » sur Internet et vous avez alors obtenu des milliers, je dis bien des milliers, de résultats. Comme quoi le lean ne laisse pas indifférent ! De même, si vous souhaitez recenser le nombre d'ouvrages écrits de par le monde sur le lean, un travail de titan vous attend. S'il y a autant d'écrits, c'est bien qu'il existe, en face des auteurs, un vaste public de lecteurs et que le lean est au cœur de nombreuses réflexions pour les entreprises ou les organisations.

A. Les « pro-lean »

À y regarder de plus près, la proportion d'articles diffusés sur la toile et le nombre de livres publiés est largement favorable au lean, ils sont donc « pro-lean ».

Comment interpréter le fait que de nombreux écrits sont favorables à la démarche lean ?

S'il existe beaucoup d'ouvrages « pro-lean », cela veut peut-être dire que la plupart des auteurs sont globalement « pro-lean »... ou que les attentes du public étant plutôt « pro-lean », les auteurs s'adaptent à leur point de vue ? Ce qui n'est pas vraiment surprenant étant donné que la démarche lean est basée sur la satisfaction client et la performance, quête du Graal qui exerce son pouvoir d'attraction.

On remarquera aussi que beaucoup d'ouvrages ont été écrits par des consultants, certains fort brillants et d'autres bien moins. Articles ou

livres, quand ils sont pertinents, offrent un moyen de faire partager ses expériences et de mettre en perspective des cas pratiques. Dans le cas contraire, ils sont parfois juste une manière de vendre la mise en place d'outils méthodologiques.

B. Les « anti-lean »

Les auteurs « anti-lean » sont souvent des médecins, des ergonomes, des partenaires sociaux ou des personnes proches du milieu syndical. Ce n'est pas tout à fait un hasard, car il faut bien admettre que certaines entreprises et organisations oublient vite que le « *muri* » est le gaspillage qui concerne l'homme et les équipements au sens de la pénibilité, des illogismes, des sollicitations de travail irrégulières. Pour preuve, dans son livre *Salariés, le lean tisse sa toile et vous entoure*¹, Philippe Rouzaud n'évoque que les gaspillages liés au produit en abordant l'élimination des sept gaspillages fondamentaux ou « *muda* »..., comme si les concepts du lean se résumaient à ces gaspillages-ci sans intégrer les autres. Il modère toutefois son propos quand il écrit : « *En cas de dérives (détournement, méconnaissance et incompréhension de la méthodologie), un projet lean peut altérer les conditions de travail.* ».

La recherche de la performance à tout prix peut parfois se faire au détriment d'un bon sens élémentaire que devrait toujours avoir dirigeants et managers en se posant la question suivante : « Si c'était moi qui devais rester 8 heures par jour à ce poste, est-ce que j'apprécierais ? »

Certaines entreprises qui vont trop loin dans cette recherche de la performance au travers du lean, ne jugent pas utile d'établir un dialogue tant avec le corps médical qu'avec les partenaires sociaux, qui deviennent alors spectateurs de graves dérives et expriment leur « anti-lean » à juste titre.

D'un autre côté, corps médical et partenaires sociaux ont parfois une approche un peu trop caricaturale du lean, refusant systématiquement tout ce qui touche au changement, à la performance ou à l'efficacité. Au lieu d'essayer de comprendre précisément les fondements et les concepts clés du lean pour se positionner de manière constructive en défenseur des intérêts des salariés, ils se transforment en « antitout ». Parfois même, les échanges tournent au dialogue de sourds dès qu'ils réduisent le lean à des outils et des techniques en omettant les concepts de management, d'organisation et de comportements. Le lean devient alors responsable de

1. Éditions L'Harmattan, 2011.

ne pas prendre en charge le vieillissement des salariés, de ne pas corriger les managers déviants... , comme si le lean devait corriger tous les maux de l'entreprise et alors même que certains effets néfastes du lean sont plutôt le fait de l'entreprise et de son équipe dirigeante qui oublie de respecter ses hommes.

Quant à l'avis des ergonomes sur le lean, il existe deux « courants » de pensée :

- « Le lean est forcément à proscrire car il est incompatible avec le respect des conditions de travail favorables à l'homme. » La discussion avec ces ergonomes « anti-lean » est forcément difficile.
- « La performance est nécessairement associée au respect des contraintes physiologiques de l'homme et à la recherche des gestes parfaits, c'est-à-dire des gestes les plus efficaces qui font le moins souffrir. » Il est plus facile de discuter du déploiement du lean avec ces ergonomes et de les y impliquer.

Les articles, blogs et livres « anti-lean » ou critiques vis-à-vis du lean sont peu nombreux. Le plus connu des ouvrages, et aussi le plus ancien, est *Toyota, l'usine du désespoir* paru en 1973 au Japon¹, écrit par Kamata Satoshi, un journaliste qui s'était fait embaucher comme ouvrier sur l'un des sites de fabrication de composants de Toyota. Preuve s'il en est que, même chez Toyota, tout n'est pas parfait (à l'image de la société en général d'ailleurs). Même s'il date un peu, cet ouvrage a le mérite d'exister et de désacraliser Toyota. Si un profond respect s'impose quant à l'histoire, l'essor et la réussite de cette entreprise, elle reste une société composée de femmes et d'hommes, donc perfectible.

Il existe peu d'ouvrages en français traitant du lean sous un angle critique, l'un des derniers en date, *Salariés, le lean tisse sa toile et vous entoure*², ayant été écrit par Philippe Rouzard, ingénieur-conseil de Secafi (conseil auprès des instances représentatives du personnel notamment) que j'ai déjà évoqué. Même si je ne partage pas tout ce qu'écrit son auteur, j'avoue que certaines situations sont très justement analysées. Un autre ouvrage intègre une vision encore plus critique du lean, celui de la journaliste Isabelle Bourboulon dans *Le livre noir du management*³. Dommage que l'approche soit ici « caricaturale ».

1. En français aux éditions Démopolis, 2008.

2. Éditions L'Harmattan, 2011.

3. Éditions Bayard, 2011.

Le panorama précédent n'est évidemment pas exhaustif, à vous de l'élargir si vous le désirez, il est toujours enrichissant de connaître différents points de vue quand on veut appréhender le lean dans sa globalité. Pour compléter la vision « anti-lean », il faut maintenant comprendre que les dérives associées au déploiement du lean peuvent trouver leurs racines dans l'objectif même de la démarche, donc dans son origine.

II. LES ORIGINES DU DÉPLOIEMENT DU LEAN, POTENTIELLES CAUSES DE SES DÉRIVES

A. Au départ, la recherche de l'efficacité et de la performance

Comme on l'a vu, le lean est un puzzle de démarches, de méthodes et de modes de management qui ont fait leur preuve depuis des dizaines d'années. Si l'on regarde les raisons qui ont poussé les entreprises à se lancer dans son aventure, il faut d'abord parler de Toyota et des entreprises japonaises. Comme évoqué au premier chapitre, les entreprises japonaises ont initié leurs transformations « lean » en réponse à certaines contraintes précises :

- Des ressources matérielles et humaines très limitées qui obligeaient à n'utiliser que le « juste nécessaire » de ressources.
- Une très mauvaise perception de la qualité des produits par les clients dans un contexte mondial de forte concurrence, d'où la nécessité de changer la perception des clients, donc avec des moyens permettant d'obtenir un meilleur niveau de qualité, et ce, afin de développer le chiffre d'affaires.
- Un contexte de reconstruction, donc de croissance, d'où la nécessité de suivre un modèle économique basé sur le développement et non la décroissance.

Dans les années 1950, afin de répondre à ce champ de contraintes, des entreprises comme Toyota sont allées puiser hors de leur pays des expériences et solutions nouvelles, transmises notamment par W. Edwards Deming, puis ils les ont internalisées et complétées pour en faire leur propre modèle.

Si l'on considère les entreprises américaines, il ne faut pas oublier que certaines, au début du xx^e siècle, avaient déjà développé des formes de

programme d'« excellence industrielle ». Leur champ de contraintes s'est ensuite « réduit » avec l'arrivée des deux guerres mondiales et la reconstruction qui s'en est suivie en Europe : moins de concurrence et une demande immense. Ces expériences ont malheureusement été quelque peu oubliées.

Dans les années 1970, face à la concurrence féroce des entreprises japonaises, les entreprises américaines ont, elles aussi, cherché des solutions à l'extérieur de leur champ habituel de réflexion. Les travaux de W. E. Deming ont alors été en partie « réhabilités ». Certaines entreprises ont adopté un système lean « classique », d'autres ont développé un modèle intégrant une approche statistique plus importante (W. E. Deming, par ailleurs statisticien, avait évoqué l'importance de la statistique dans la maîtrise de la qualité), comme Motorola qui a initié dans les années quatre-vingt le « 6-sigma » dont je parlerai plus longuement au chapitre 5.

En Europe, c'est aussi la concurrence féroce de l'industrie japonaise ainsi que le choc pétrolier de 1973 qui ont forcé les entreprises à se tourner vers de nouvelles idées. Et c'est au sein de l'industrie automobile et notamment chez les équipementiers, où la concurrence était particulièrement forte, que les premières tentatives d'internalisation de la démarche lean en provenance du Japon ont été réalisées. Leurs contraintes étant d'abord centrées sur les coûts et la qualité livrée, ensuite sur la réactivité face à la demande et aux délais, les entreprises industrielles européennes ont donc, elles aussi, cherché à adapter un autre modèle de lean pour répondre à leur situation.

C'est toujours à partir de l'évolution d'un champ de contraintes, qui affecte une entreprise ou un secteur économique au niveau international, que les démarches lean sont initiées. C'est aussi pour cette raison que des secteurs autres que ceux de l'industrie, tels ceux des hôpitaux et des activités de service, se lancent depuis une dizaine d'années dans la démarche lean.

B. La solution miracle

C'est donc chaque fois qu'elles sont soumises à un champ de contraintes que les entreprises ou les organisations se tournent vers le lean et qu'elles y exercent leur créativité. C'est ce que confirmait T. Ohno, l'un des fondateurs du Toyota Production System en disant : « *La nécessité est mère de la créativité* ». Ce champ de contraintes peut donc s'avérer salvateur pour l'entreprise dès qu'elle mobilise l'inventivité de ses salariés.

Par expérience, je dirai qu'**une transformation (ou un changement) ne se réalise que rarement s'il n'y a pas une contrainte au départ**; c'est ce que John P. Kotter appelle le « sentiment d'urgence » dans *Leading Change*¹.

La transformation, qui nécessite d'abandonner un état connu pour un état encore inconnu, n'est pas un processus facile puisqu'on ne peut plus se contenter du statu quo, qu'on n'a plus le choix sauf celui d'accepter la transformation comme l'unique voie à suivre. Vous est-il déjà arrivé de changer ou d'évoluer sans y être contraint ou sans vous y contraindre à cause d'une raison importante ? Rarement, non ?

La contrainte peut s'avérer positive dès qu'elle est perçue suffisamment tôt, c'est-à-dire quand l'entreprise a mis en place des alertes capables de **capter les signaux faibles**: retours clients (taux de satisfaction), écoute du marché (part de marché et tendance), ressentis des salariés (taux d'engagement), tout indicateur permettant de capter les signaux nécessaires pour anticiper la contrainte. Les indicateurs quand ils sont bien choisis, ou encore le benchmarking qui consiste pour l'entreprise à comparer ses résultats et processus à ceux de ses concurrents, constituent également un bon vecteur pour capter les signaux. Il est fort utile de mettre en place une écoute des salariés à tous les niveaux de l'entreprise, et ce, pour récolter l'information qu'ils vont remonter de l'extérieur. Si la démarche lean est lancée dans ce contexte, c'est-à-dire **quand les signaux faibles sont perçus et que le « mur » est encore loin, alors l'accompagnement de la transformation nécessaire se fera sereinement**, à défaut d'être facile.

D'autres entreprises, qui passent à côté de ces signaux faibles ou qui ne les analysent pas suffisamment, se retrouvent « au pied du mur », ou pire « dans le mur ». Si la contrainte n'est pas encore insurmontable, elle n'en est pas moins ardue à contrer et difficile à digérer par les salariés, car le choc est forcément plus violent. Les entreprises qui se lancent dans le lean dans ce contexte seront vigilantes: des salariés qui « souffrent » ont plus de mal encore à accepter un changement qu'on leur a présenté comme une solution miracle...

Dans le cas où la démarche lean est adaptée au champ de contraintes (aider l'entreprise et ses managers à être plus efficaces, favoriser la rapidité et la robustesse des processus...), les concepts du lean ne changent pas mais ils sont mis en œuvre selon **un timing et des modalités d'application que l'entreprise est capable de digérer, même si elle est pressée**.

1. Harvard Business Review Press, dernière édition en 2012.

La culture d'entreprise devra aussi évoluer et cette évolution sera prise en compte : les concepts du lean s'interfaceront donc avec le fonctionnement de l'entreprise.

Il arrive que le lean ne soit pas la réponse au champ de contraintes de l'entreprise, en particulier si ces contraintes touchent son marché et la vente de ses produits. C'est le cas notamment des entreprises qui gèrent de la décroissance et donc de la baisse de chiffre d'affaires. Que l'entreprise soit efficace c'est bien, encore faut-il que ses produits ou prestations plaisent et répondent aux attentes des clients et que ceux-ci les achètent. Démarrer une démarche lean dans un contexte où le chiffre d'affaires est en baisse n'est possible que si cette baisse est temporaire ou cyclique ; on focalisera alors la démarche sur le support aux clients avec une optimisation des ressources matérielles (stocks, défauts, flux de transfert, rendement des équipements...). Toutefois, quand ces ressources sont optimisées et les flux raccourcis, le besoin en ressources humaines est moindre. Et si le chiffre d'affaires continue de baisser, à l'instar des coûts qui auront déjà été réduits, les ressources humaines devront elles aussi diminuer, provoquant alors le départ de salariés (intérimaires d'abord, CDI ensuite) qui se retrouveront progressivement sans travail ! Même si ce n'est pas le lean lui-même qui est à l'origine de cet état, je vous laisse imaginer les dégâts sur son image. **Se lancer dans une démarche lean dans un contexte de baisse de chiffre d'affaires doit être envisagé avec beaucoup de prudence.**

Dans ce contexte de chiffre d'affaires à la baisse, il est maladroit, voire « dangereux », de déployer le lean sans engager en parallèle un plan de reconquête des clients... Si le chiffre d'affaires est durablement envisagé à la baisse, alors, plutôt que de déployer le lean et de le brandir comme une solution miracle (ce qu'elle ne sera pas), je conseille à l'entreprise d'ajuster d'abord ses éventuels sureffectifs sans utiliser la démarche lean. Après seulement, elle pourra engager cette démarche.

C. La précipitation, défaut de fabrication du lean

Comme toute démarche qui implique une transformation, la démarche lean ne sera mise en chantier qu'après une réflexion mûrie de la part du dirigeant de l'entreprise et de son équipe rapprochée en premier lieu : **comme un changement est toujours difficile à mettre en œuvre, s'arrêter ou faire demi-tour en cours de route peut s'avérer pire que ne jamais avoir démarré.**

RESPONSABILITÉ ET DEVOIRS DE CHACUN

I. DE LA STRATÉGIE À L'ANIMATION AU QUOTIDIEN

A. Le lean au quotidien

Actions au quotidien et actions stratégiques, le mélange qui fait le lean

Pour moi, le lean est beaucoup plus large que la définition qui en a été faite par le Massachusetts Institute of Technology dans les années quatre-vingt-dix, ce qui est logique puisque le lean a évolué. Il s'est enrichi de l'expérience des uns et des autres, il s'est modernisé et adapté à de nouvelles contraintes et données économiques, techniques et humaines, entre autres.

Quand j'ai démarré ma carrière comme superviseur de production et que j'ai entendu parler pour la première fois du lean, aucune distinction n'était faite entre les actions quotidiennes et les actions stratégiques, qui participaient *a priori* toutes à la mise en œuvre du lean. Passée du terrain au comité de direction du site, je ne me souviens pas plus qu'un distinguo ait été fait entre l'application du lean au quotidien qui impliquait une amélioration continue de la production et de la qualité, et les actions qui étaient mises en œuvre dans le cadre d'objectifs stratégiques. Aucun lien ne semblait les relier.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette lacune à l'époque :

- C'était une façon plus simple d'introduire le lean sans faire de distinction entre le lean au quotidien et les actions stratégiques.

- Les personnes en charge du déploiement ne faisaient pas elles-mêmes la distinction, ils ne savaient pas.
- L'amélioration de la performance obtenue en continu par la résolution des problèmes était suffisante et ne nécessitait pas de mettre en œuvre des actions dites de rupture, autrement dit une décision de changement de la direction qui aurait forcément impacté les actions du quotidien.

Les difficultés financières de ma première entreprise excluaient une troisième raison : les entreprises qui vivaient alors « bien » se satisfaisaient des quelques pour-cent d'amélioration de leur chiffre d'affaires annuel qui couvraient habilement la dérive de leurs coûts...

Aujourd'hui encore, **l'articulation existant entre les actions participant à la mise en œuvre du plan stratégique (issues du top management) et les actions « quotidiennes » est encore mal appréhendée**, sauf dans certaines grosses structures telles que des entreprises japonaises comme Toyota, Procter & Gamble ou Hewlett-Packard. C'est pourtant le cœur du système lean. De nombreuses entreprises malheureusement, soit ne focalisent leur déploiement du lean que sur les actions du quotidien, soit se focalisent sur les actions de rupture sans les gérer au quotidien !

Si l'on revient au cas d'une équipe sportive de haut niveau, elle ne participe pas à des compétitions tous les jours, par contre elle s'entraîne tous les jours pour maintenir son niveau, faire des progrès continus et résoudre, entre chaque compétition, les problèmes qu'elle a rencontrés face à ses compétiteurs. C'est cette alternance entre son objectif de gagner et son entraînement pour y parvenir qui lui permet de s'améliorer et de réaliser des performances supérieures au fur et à mesure.

Abraham Maslow a dit un jour : « *La vie est un mélange intime de routines et de créativité* ». Dans la vie quotidienne professionnelle, nous avons tous des routines de travail : saluer nos collègues et nos voisins de bureau quand on arrive, lire en priorité les mails importants, faire le point avec son assistante ou ses collègues sur des faits nouveaux... Pour que cette routine ne soit pas pesante car elle n'est pas forcément motivante, il faut que des challenges ou des changements cassent cette monotonie et nous offrent la possibilité de faire preuve de créativité. Et celui qui va animer cet ensemble de routines et de créativité est le manager.

Le terrain, lieu de valeur ajoutée

Pour un manager, le lean au quotidien démarre dès qu'il sort de son bureau (évidence diront certains, pas pour d'autres néanmoins) pour aller à la rencontre des autres sur son terrain de manœuvre. **Aller sur le terrain est une idée forte du lean.** Par exemple, en allant saluer un collègue ou un collaborateur le manager n'exprime pas seulement un geste de politesse mais il a un comportement d'écoute, c'est un moyen de récupérer de l'information. Et si ses collaborateurs sont éloignés, un appel ou un mail de sa part est essentiel pour établir la connexion.

On m'a souvent demandé, notamment au sein d'entreprises de services, ce qu'était le terrain quand on ne travaillait pas dans une usine ou quand on était un dirigeant. Si les ateliers sont le terrain évident dans le cas d'une usine, pour d'autres activités ce peut être les bureaux, les magasins, les entrepôts... Quel que soit l'endroit physique, pour moi **le terrain est le lieu où de la valeur ajoutée est créée et mise en œuvre**, cette valeur ajoutée étant toujours en étroite relation avec **la satisfaction des clients de l'entreprise.**

Pour connaître son terrain, il faut identifier tous ceux qui réalisent des opérations de valeur ajoutée, c'est-à-dire **les opérationnels**: ceux qui commercialisent, développent, réalisent et livrent le produit, le service ou la prestation. Ces opérationnels travaillent sur ce que l'on appelle une « **chaîne de valeur** ». Ces opérationnels sont eux-mêmes les clients (en interne) des services supports directement rattachés à la direction – marketing, promotion, comptabilité... –, services qui représentent alors une deuxième chaîne de valeur. Et ainsi de suite jusqu'à ce que le lien entre fournisseurs externes de l'entreprise et clients finaux soit bouclé. La grandeur du terrain peut varier en fonction des responsabilités et du nombre d'opérationnels que l'on doit animer.

La grandeur du terrain peut varier en fonction des responsabilités et du nombre d'opérationnels que l'on doit animer. Par exemple, imaginons que vous dirigiez une activité support et que vous soyez directement rattaché au dirigeant, vous avez plusieurs terrains: vos collaborateurs directs, les collaborateurs de vos collaborateurs, les opérationnels de la chaîne de valeur qui s'occupent de livrer le client final. Comme cela peut représenter un bon nombre de personnes, à vous de trouver la bonne fréquence et le juste équilibre de votre présence sur les différents terrains.

Réputée gestion sans gaspillage, la démarche lean recherche tous les gains possibles en performance, productivité, qualité, délais et coûts. De nombreuses entreprises l'ont donc adoptée naturellement. Cependant, si sa contribution à la réussite financière des entreprises n'est plus à prouver, le lean engendre parfois de graves dysfonctionnements dès lors que sa mise en œuvre complexe est mal réfléchie, trop souvent humainement.

Écrit par une spécialiste qui développe et déploie le lean depuis 20 ans, voici une méthodologie et des conseils pour optimiser cette démarche en l'adaptant à la culture de votre entreprise et en favorisant la motivation de vos équipes :

- Associer les fondements et concepts clés de la démarche lean à la vision et à la stratégie de l'entreprise.
- Cadrer et préparer le déploiement du lean pour en favoriser les atouts, mettre en place des garde-fous, faire cohabiter le lean avec d'autres processus, l'adapter aux fonctions hors production.
- Insérer la démarche lean dans un management plus humain et consensuel avec un top management impliqué dans le changement.

Aujourd'hui Directeur Lean Groupe chez Zodiac Aerospace, leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques embarqués, Carine Vinardi a passé une grande partie de sa carrière dans l'industrie automobile en alternant postes opérationnels et fonctionnels, tous liés au déploiement du lean, sur des chaînes de valeur aussi différentes que la conception, la production, la distribution et les fonctions supports (RH, finance, informatique, supplier development...). Elle partage également son expérience dans le cadre de conférences et d'enseignement à l'école des Mines de Nancy et à l'Université de Besançon.

Tous les autres Lire Agir sur www.vuibert.fr

Finances
& Gestion

Marketing
& Communication

Métiers

Commerce
& Vente

Ressources
humaines

978-2-311-01037-4



9 782311 010374