

Cécile
ROCHE

Le LEAN en Questions

Vingt questions
sur le chemin du Lean

Le Lean en questions

Management Lean
Collection dirigée par Richard KAMINSKI
(Institut Lean France)

On peut choisir de réussir... à condition de retrouver le chemin du développement : tout le monde est friand de produits agréables, utiles et à des prix abordables.

Comment focaliser les énergies et initiatives de tous pour créer des produits et services innovants ?

La promesse du management Lean est d'allier la satisfaction des clients, des employés et des partenaires à la croissance de l'entreprise et des personnes.

Cette collection vise à relater des expériences de terrain et l'observation des dirigeants d'entreprise qui se sont engagés dans le véritable Lean.

Dernières parutions :

Cécile ROCHE : *Petit guide à l'usage des managers*, 2013
(English version in 2015)

Michael BALLÉ : *Le Gold Mine, un récit Lean*, 2014

Cécile ROCHE

Le Lean en questions

Vingt questions sur le chemin du Lean

L'Harmattan

Du même auteur

Petit Guide Lean à l'usage des managers,
Éd. L'Harmattan, coll. « Lean management », 2013

© L'Harmattan, 2016
5-7, rue de l'Ecole-Polytechnique, 75005 Paris

<http://www.harmattan.fr>
diffusion.harmattan@wanadoo.fr

ISBN : 978-2-343-07790-1
EAN : 9782343077901

À mes premiers coaches
Elizabeth, Paule
et
Michael

*Chaque fois que tu poses la question « Pourquoi ? »
n'oublie jamais d'ajouter « Pourquoi pas ? »*

SOMMAIRE

POURQUOI CE LIVRE ?	11
MON CHEMIN	13
Bref retour sur les fondements du Lean.....	19
Vingt et une questions sur le Lean.....	31
0. Pourquoi améliorer sa performance ?	33
LES ÉQUIPES.....	37
1. Pourquoi des individus vont faire une bonne équipe ?	39
2. Pourquoi les grands programmes de formation ne tiennent pas toujours leurs promesses ?	53
3. Pourquoi comprendre n'est pas apprendre ?	65
4. Pourquoi comprendre n'est pas agir ?	75
5. Pourquoi est-il plus facile d'avancer avec certains qu'avec d'autres ?	83
6. Pourquoi dépenser autant d'énergie à cacher sa copie ?	89
7. Pourquoi les objectifs individuels sont-ils souvent des freins ?	97
LES MANAGEURS	105
8. Pourquoi on préfère toujours les pompiers aux fermiers ?	107
9. Pourquoi est-il si difficile de faire confiance ?	113

10. Pourquoi les managers-coachs sont si rares ?	125
11. Pourquoi est-ce si difficile de se mettre dans les chaussures des autres ?	133
12. Pourquoi les managers préfèrent-ils décider vite ?	143
LE LEAN ET SES PRATIQUES AU QUOTIDIEN	149
13. Pourquoi toujours se demander si le Lean est <i>top-down</i> ou <i>bottom-up</i> ?	151
14. Pourquoi les processus ne peuvent-ils pas tout résoudre ?	157
15. Pourquoi les outils et l'état d'esprit sont indissociables ?	167
16. Pourquoi la qualité passe avant la chasse aux gaspillages ?	173
COMMENCER ET NE JAMAIS S'ARRÊTER	181
17. Pourquoi faut-il parfois arrêter de réfléchir avant d'agir ?	183
18. Pourquoi l'excellence opérationnelle peut être l'ennemie du progrès ?	189
19. Pourquoi un bon coach Lean n'est pas facile à reconnaître ?	195
20. Conclusion : le Lean, rien que du bon sens ?	209
BIBLIOGRAPHIE	215
REMERCIEMENTS	217

POURQUOI CE LIVRE ?

Quand j'ai choisi le Lean comme voie de progrès, d'abord pour soutenir la compétitivité de mon entreprise, puis très vite pour mon propre développement, j'étais très excitée de découvrir une approche qui semblait en écho à la fois avec ma nature (j'ai horreur des gaspillages !) et ce que je voulais installer en rapport avec mes collaborateurs. J'ai retrouvé un article du journal interne de l'entreprise, diffusé au début de notre découverte du Lean, dans lequel j'évoquais le leadership partagé et de développement des équipes. Je pressentais que les pratiques et les principes de cette démarche allaient dans le sens de mes valeurs personnelles.

Ce que je ne savais pas, c'est que sur la base de ces intuitions, j'ai commencé un voyage passionnant et plein de découvertes. Il a consisté avant tout en un réapprentissage permanent de ce que je pensais avoir compris. Chacun des éléments qui me paraissaient pourtant simples et plein de bon sens s'éclairait d'un jour nouveau après quelques mois — quelques années — de pratique. Toutes ces années constituent un long apprentissage avec des phases où le lien entre les éléments du système, (la vision globale du sujet) me paraît soudain clair et des phases où je m'attache à quelques principes de base qui permettent de naviguer à vue sur le terrain entre les aléas et les surprises de la réalité. Avec le Lean, j'ai fait l'apprentissage des paradoxes et des « Oui, mais... ».

Ce que j'ai appris aussi, c'est que ça fonctionne. À condition de ne pas oublier les principes sous-jacents, et de ne pas les transformer en autre chose qui nous convienne mieux.

Après dix ans d'expériences et de découvertes Lean, de partage, de visites, d'échanges, je me pose souvent les questions :

- Pourquoi finalement si peu d'entreprises tirent-elles réellement le bénéfice des démarches qu'elles ont initiées ?

- Pourquoi des progrès importants ne sont pas constatés – à quelques très rares (mais remarquables) exceptions près – dans nos entreprises alors que tant d'énergie est dépensée à établir des programmes Lean, à assouvir la curiosité, à interpréter, à lire, à participer à des conférences, à rédiger des articles ?

Naturellement, la plupart des démarches dites Lean apportent quelque chose en terme de compétitivité. Les bénéfices annoncés existent : gains financiers ou opérationnels, amélioration des organisations, satisfaction des équipes, la plupart des expériences se traduisent par quelque chose. Mais rares sont les cas où la transformation en profondeur de l'entreprise lui permet de s'améliorer en permanence et sur tous les fronts : satisfaction du client, pertinence du produit, développement des équipes, réduction des coûts. Rares sont celles qui réussissent à installer la stabilité dans leur structure et l'agilité opérationnelle, en cherchant toujours comment faire mieux sur tous les plans.

Ces questions, pourquoi ? Je me les pose quasi quotidiennement. Je n'ai pas de réponse évidente, mais un certain nombre de pistes que j'ai tenté d'illustrer ici au travers de vingt exemples. J'espère que ces cas, bien réels, pourront servir à éclairer un peu le sujet.

MON CHEMIN

« Éduquer quelqu'un, c'est lui apprendre à penser par lui-même et à n'effectuer que les actes qu'il aura librement décidés. » (Philippe Meirieu.)

Je me suis intéressée au développement des personnes bien avant de rencontrer le Lean. Dès que j'ai évolué vers un rôle de manager, dès que j'ai eu la responsabilité d'une équipe, je me suis interrogée sur ce qu'était le management et sur les différentes façons de piloter une équipe.

J'ai grandi dans une famille dont, pour faire simple, la moitié était composée d'ouvriers (couturière, meunier, conducteur de trains ...) et l'autre moitié d'enseignants. Il y avait dans ma famille un grand respect du travail bien fait, et une grande curiosité pour la pédagogie et le développement des personnes. Sans oublier le souci permanent d'éviter les gaspillages, car la famille ne roulait pas sur l'or. Tout était en place pour que je m'intéresse un jour au Lean : fierté du métier et du savoir-faire, respect des personnes et de leur devenir et sens de l'économie !

Mes parents, qui ont aussi été mes instituteurs, étaient des adeptes de la pédagogie active, et s'inspiraient entre autres de Célestin Freinet¹ (et des « freinetiques » comme ils disaient avec un peu de dérision). Ils développaient un apprentissage par l'expérience, fondé sur la recherche personnelle et en petits groupes, suscitant l'intérêt des enfants en utilisant moult leviers, enquêtes, théâtre, classes-promenades, travaux de groupe, édition d'un journal de classe... Ils développaient l'autonomie de leurs élèves et leur curiosité, ce qui n'enlevait rien au niveau d'exigence qu'ils avaient fixé.

¹ Éducateur français (1896-1966). Créateur d'une école expérimentale, il développe une pédagogie fondée sur le travail de groupe et la créativité des enfants.

Quand j'ai eu à gérer une équipe, toutes les discussions sur la pédagogie, le travail en groupe, le développement des élèves – qui avaient bercé mon enfance – ont sans aucun doute influencé ma façon de faire, ou plutôt ma façon d'essayer.

J'ai eu un jour la chance de pouvoir suivre une formation intitulée « le manager coach ». Ce fut vraiment pour moi une découverte. Y étaient abordés les différents aspects du coaching et différentes méthodes de développement personnel. J'apprenais, entre autres, que les gens étant différents, un bon manager doit identifier pour chacun la clé de sa motivation. Et que je pouvais utiliser pour cela des outils. L'objectif était justement, pendant ces quelques jours, de présenter une palette d'outils, pour susciter la curiosité et l'intérêt.

J'ai continué à manager des équipes, à piloter des projets, puis des unités et enfin j'ai commencé à m'intéresser au Lean. Dès le début, le Lean m'a semblé apporter des réponses à des questions que j'avais depuis longtemps. En tant que système de management, j'ai vu le Lean tout de suite comme une approche de leadership, simple, efficace, exigeante, investissant à long terme sur les gens. Je suis revenue un peu plus tard sur la simplicité – trompeuse – et il m'a fallu du temps pour comprendre sur quels leviers et sur quelles techniques s'appuyait cette efficacité. Mais dès le début, j'ai été intéressée par le Lean en tant que moyen de développer les personnes et de les faire grandir pour une meilleure efficacité d'équipe.

Il se trouve aussi que je me suis fortement investie dans la définition des processus de l'entreprise. J'ai été séduite par une présentation des activités qui partaient du client pour aller vers le client, et insistait sur l'aspect horizontal (trans-organisation, ou anti-silo si on préfère). J'ai été, pendant plusieurs années, en charge de décrire les processus qui nous permettent de développer des produits et des familles de produit. J'ai activement participé à des groupes de travail, et j'ai même été à un moment pilote de processus. J'ai passé beaucoup de temps à aider les équipes à décrire les meilleures façons de faire, et à convaincre ensuite les autres de respecter la loi... allant jusqu'à

me former à l'audit ISO 9001 (et à y trouver une source d'excitation intellectuelle !) Et pourtant, assez vite, j'ai ressenti une frustration. Pourquoi donc les gens ne suivaient pas correctement ces fameux processus, qui avaient pourtant été établis avec eux ? Pourquoi donc les principes de bon sens semblaient soudainement pleins de lourdeur et de complexité ? Pourquoi les processus idéalement transverses et au service du client finissaient-ils par devenir des règles de chapelles, entretenant finalement les silos qu'ils étaient censés combattre ?

J'ai commencé à me demander si on n'avait pas un peu oublié les gens, à vouloir ainsi perfectionner les lois ; si leur apprendre à devenir autonomes ne passait pas par autre chose que de leur demander d'appliquer des règles.

Puis j'ai découvert le Lean, et je m'y suis plongée avec enthousiasme. L'ambition de mon entreprise (une société du Groupe qui employait 6 000 personnes sur 6 sites en France) était forte, particulièrement celle du patron. L'énergie mise pour soutenir la démarche était à la hauteur de cette ambition. Il avait choisi le Lean pour préparer l'avenir (nous étions en forte croissance) et parce qu'il pensait que c'était un levier pour libérer la créativité de tous – ce que nous appelions le *bottom-up*. Nous avons donc, et avec beaucoup de moyens, tenté d'intégrer les principes du Lean dans notre modèle d'entreprise, et nous étions soutenus en cela par des consultants de haute volée... Au bout d'un an, on m'a demandé de diriger le programme. C'était une aventure excitante, et j'avais montré assez d'intérêt pour le sujet et de dynamisme dans la mise en œuvre pour qu'on me confie ce qu'on considérait alors comme un programme d'amélioration.

J'avais une équipe totalement investie, et un soutien fort du *top management*. Situation idéale ? Et pourtant, les choses ne se passaient pas tout à fait comme dans les nombreux livres que nous lisions

Pour impliquer les gens, nous multiplions les projets, formant à tour de bras les managers et des animateurs de chantier. Suivant les consignes des consultants, nous nous

appliquions à tout mesurer. Mesurer le nombre de personnes impliquées, mesurer les résultats chantier par chantier, mesurer le nombre de chantiers et en assurer un suivi centralisé. Nous avons même développé pour cela une base de données qu'il nous a fallu mettre au point pendant si longtemps qu'elle n'a jamais vraiment servi. Nous avons également produit des guides méthodologiques détaillés, des formations, des présentations, de la communication...

En bref, du Lean piloté en mode projet, décrit dans des processus, animé en groupes de travail.

Au bout de quatre ans, après des changements successifs de dirigeants, nous avons l'impression, malgré toutes les réussites locales, que le soufflé était retombé. Les chantiers duraient des mois, et une fois terminés nous avions bien du mal à voir un changement dans les façons de travailler. Pour quelques réussites indéniables, beaucoup de chantiers n'étaient jamais terminés, ou après tant de temps qu'il était devenu difficile de savoir à quoi cela avait servi. Certaines équipes, en production principalement, mais aussi lorsque les managers de proximité s'étaient emparés du sujet, avaient vraiment changé leurs comportements et amélioré leur performance. Mais pour beaucoup, rien n'avait vraiment changé sur le fond. Les gens étaient heureux de travailler ensemble et de pouvoir exprimer ce qu'ils avaient sur le cœur lors des chantiers, mais le chantier fini, chacun « retournait bosser ».

Nous avions l'envie, le sponsor, les moyens, l'équipe, les compétences et pourtant, nous n'avons pas réussi à atteindre notre objectif, qui était « 100 % Lean en trois ans ». Alors que nous manquait-il ?

Il nous manquait l'aimant qui va aligner dans la bonne direction toute la limaille de fer qui s'agite dans tous les sens. Il nous manquait le catalyseur qui va permettre à la réaction de se produire, sans pour autant faire partie de la réaction. Il nous manquait quelqu'un qui nous aide à transformer nos échecs en apprentissage. Il nous manquait un coach, ou plutôt un type

bien particulier de coach, le Sensei. Le Sensei (« maître » en japonais) est celui qui porte la tradition du Lean, celui à qui des années sur le terrain, une pratique constante, une curiosité incessante, donnent les moyens d'éclairer la route et de montrer le chemin.

Il nous manquait aussi sans doute d'avoir compris qu'on ne fait pas faire du Lean, pas plus qu'on n'en fait... Il faut devenir Lean, et c'est une expérience qui commence par soi-même.

Il nous manquait l'humilité d'admettre que ce qui ne réussissait pas n'était pas à incriminer aux autres, aux managers qui ne veulent jamais changer, aux dirigeants qui n'ont rien compris ou aux équipes qui ne jouent pas le jeu. Si nous ne réussissions pas, c'est parce que nous n'étions pas assez bons !

J'entends souvent dire que le Lean, ce n'est que du bon sens. Certes, il y a beaucoup de bon sens dans le Lean, mais aussi beaucoup de pratiques tout à fait contre-intuitives. Ce qui est souvent difficile, ce n'est pas de faire les choses une fois, c'est de les faire tous les jours, avec tout le monde. Le mot Lean est souvent traduit par « maigre », alors que l'idée est plutôt de penser « au plus juste ». Du coup, on compare souvent le Lean à un régime amaigrissant. Quand on voit le nombre de régimes amaigrissants inefficaces sur le long terme, voir même dangereux, il est possible de pousser la comparaison un peu plus loin. Réduire son apport calorique pendant un temps donné pour perdre du poids, c'est relativement facile, ce qui est difficile, c'est d'éviter l'effet de rebond dès que l'on arrête. Ce que nous cherchons, c'est à changer définitivement nos habitudes alimentaires pour réduire et stabiliser notre poids au niveau qui convient en fonction de son contexte (âge, sexe, profession). Et ça, les statistiques nous montrent combien c'est difficile. Et la plupart du temps, il faut se faire aider.

Depuis dix ans, j'ai essayé de mettre en pratique ces bonnes idées. Si l'on considère que le Lean s'appuie avant tout sur les problèmes rencontrés pour développer de nouvelles

connaissances, alors je crois pouvoir dire, avec un peu de recul, que j'ai beaucoup appris... et avant tout, que l'apprentissage est sans fin.

J'ai appris que le Lean, c'est à la fois ne jamais perdre de vue là où on veut aller et accepter qu'on ne sait pas du tout comment y arriver. J'ai appris que vouloir tout maîtriser, tout piloter, tout mesurer est illusoire, et que c'est surtout une preuve qu'on a besoin de se rassurer. Mais j'ai appris aussi que dans l'inconnu, face à l'inattendu, il y a des pratiques simples et systématiques qui permettent de ne pas perdre le cap et d'éviter de faire n'importe quoi.

En bref, j'ai appris qu'il faut développer la confiance, donner des espaces de réflexion et faire grandir les gens.

Bref retour sur les fondements du Lean

« A Lean transformation is about creating a virtuous circle from practicing the use of scientific thinking through doing repeated experiments to solve today's problems in order to learn how to solve tomorrow's problems and continuously improve the flow of value and time to market. »

« Une transformation Lean crée un cercle vertueux en appliquant une pensée scientifique fondée sur des expérimentations répétées pour résoudre les problèmes d'aujourd'hui, afin d'apprendre comment résoudre les problèmes de demain et améliorer sans cesse le flux de valeur et le temps d'accès au marché. » (Dan Jones.)

Le Lean est une approche d'amélioration continue pour la compétitivité durable des entreprises. Elle a fait l'objet de multiples études et il existe une multitude de définitions. Bien plus qu'une juxtaposition d'outils, le Lean est un système de management, dans le sens où il implique un changement profond dans la manière d'aborder l'amélioration.

Il s'agit tout d'abord d'améliorer en permanence la performance du produit (ce qui est vendu à un client) pour bâtir la croissance sur la satisfaction totale du client (l'acheteur et l'utilisateur). Ce perfectionnement du produit est le résultat d'une succession d'améliorations continues quotidiennes des procédés de création réalisées par l'ensemble des personnes.

Il ne s'agit pas d'une démarche de « coup », de « rupture », de « réingénierie ». C'est une approche à long terme qui considère le développement des personnes comme un investissement permettant à l'entreprise de faire croître durablement son agilité, c'est-à-dire son aptitude à répondre efficacement aux changements rapides de situation. Il ne s'agit pas d'un sprint pour atteindre dans l'urgence un objectif à court terme (réduction des coûts par exemple), mais d'une course de

fond pour inscrire dans les habitudes de l'entreprise l'ambition des objectifs et la frugalité des solutions. Et, bien entendu, le Lean suppose une évolution importante des façons de manager. Le manager héros, pompier, pourvoyeur de solutions et adepte de la décision rapide à tout prix doit laisser la place à un manager fermier, météorologue, qui place avant tout le développement de ses collaborateurs et donne la direction en pensant toujours au client— en quelque sorte, un manager coach.

Ce n'est pas facile !

Le système Lean peut se représenter suivant deux axes et une logique récurrente :

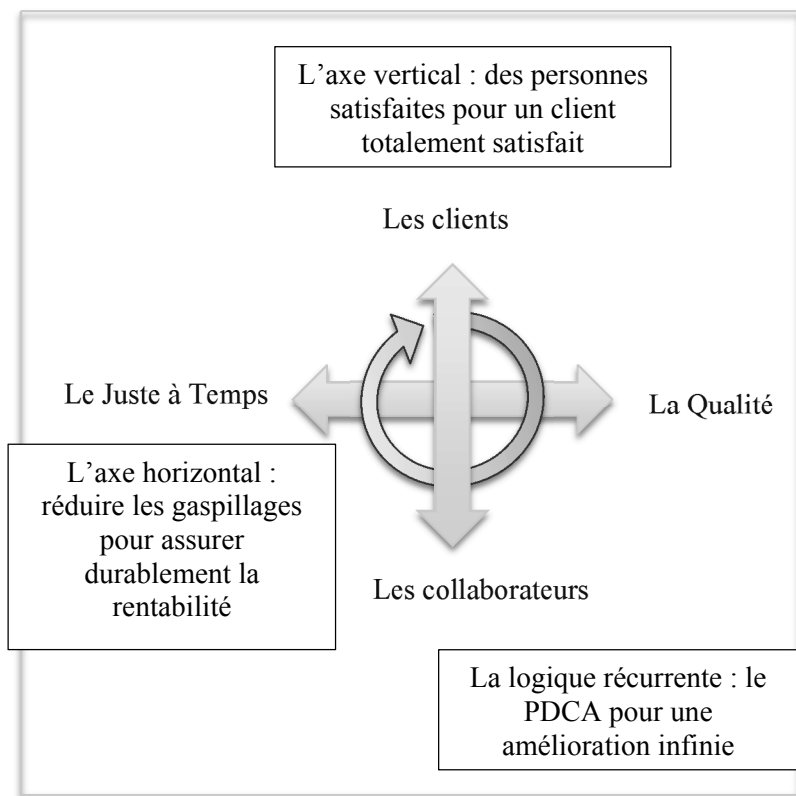


Figure 1 : les deux axes du Lean

1 – Des personnes satisfaites pour un client totalement satisfait

La première porte d'entrée du Lean, c'est le client. Le client est celui qui achète ou utilise ce que produit l'entreprise. Le produit de l'entreprise (un équipement, un système, un service, un logiciel...) doit régler le plus simplement, le plus efficacement, et même le plus élégamment possible un

problème du client. Ce n'est qu'en résolvant réellement un problème (exprimé ou non) du client que l'entreprise peut espérer le satisfaire totalement. Et la satisfaction totale du client, c'est la condition indispensable de sa fidélité.

Résoudre le problème du client, cela veut dire, avant tout, comprendre le problème du client. Et surtout, ne pas croire qu'il suffit de lui demander ! Comme le disait Henry Ford, « *Si je n'avais écouté que mes clients, j'aurais inventé un cheval plus rapide* ».

Cela veut dire aussi qu'il ne faut pas créer de nouveaux problèmes au client, comme par exemple le mauvais niveau de qualité du produit, la difficulté d'utilisation ou l'ambiguïté induite par le produit.

Et, bien entendu, le prix du produit doit être aligné avec la valeur que le client lui donne.

L'entreprise cherche donc un client totalement satisfait par un produit de qualité, qui résout complètement son problème et au coût qu'il est prêt à y investir. Et elle fait le pari que ce client reviendra, qu'elle pourra lui proposer de nouveaux produits qu'il sera prêt à « tester » avant qu'elle ne recherche de nouveaux marchés. Fort bien ! Ce premier point est simple à comprendre, mais pas si simple à mettre à en œuvre.

Dans la continuité de cette première idée, l'expérience montre qu'il est impossible d'avoir durablement des clients satisfaits si les personnes ne sont pas satisfaites. Il n'est qu'à constater combien il est désagréable, en tant que client, d'assister aux récriminations des personnes censées vous apporter un service. Je compatis aux difficultés des chauffeurs de taxis. Je suis même prête à en discuter et à participer au débat qui les oppose aux Véhicules de Tourisme avec Chauffeurs. Mais quand je viens d'attendre vingt-cinq minutes à l'aéroport, après un voyage de plusieurs heures et une journée de travail, je revendique le droit à un retour au calme. Plus largement que cela, comment attendre que les personnes soient investies et impliquées à produire le meilleur niveau de qualité si dans le